

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT

CELLULE D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS/PROGRAMMES (CAP)

SYNTHESE DU SUIVI DES
RECOMMANDATIONS DE L'AUDIT 2009

1. CAP

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
On relève dans les comptes du Projet : • d'une part un écart de FCFA - 200 000 entre le FACE (FCFA 2 396 423) et le solde 2008 audité (FCFA 2 596 423) ; • d'autre part un écart de FCFA + 111 208 entre le FACE (FCFA 2 396 423) et la comptabilité (FCFA 2 285 215). Le premier solde s'est atténué de FCFA 33 409 du fait de "ressources accidentelles" résultant de l'extourne par la banque de TOB débitée à tort. Soit un solde résiduel de FCFA 166 591 qui subsistera entre le FACE et le solde bancaire s'il n'est pas corrigé.	Nous vous recommandons d'analyser et de corriger ces écarts.	Recommandation mise en œuvre.
Absence de tenue de carnet de bord par les chauffeurs des véhicules acquis sur financement du PNUD.	Mettre des carnets de bord à la disposition des chauffeurs et s'assurer qu'ils sont bien tenus.	Recommandation mise en œuvre.
Absence de PV sanctionnant l'inventaire des biens durables au 31 décembre.	Procéder à la fin de l'année à l'inventaire des biens durables sanctionné par un P.V par une équipe incluant au moins une personne étrangère à la comptabilité.	Le Projet s'engage à dresser un procès verbal sanctionnant l'inventaire des biens durables et fongibles au 31 décembre 2010.
Non installation de TOMPRO par certains Projets et Programme ou absence de maîtrise du logiciel par leur personnel comptable.	• Installer le logiciel pour les Projets et Programmes ne l'ayant pas encore mis en œuvre ; • Mettre à la disposition des Projets et Programmes le guide d'utilisation de TOMPRO ; • Faire Faire le bilan de la maîtrise du logiciel TOMPRO et programmer des séances de renforcement de capacités ciblées.	Recommandations en cours d'exécution : un atelier de formation s'est tenu et par la suite le logiciel a été installé au niveau de tous les Projets à l'exception du Projet « Culture et Développement Volet PNUD (CDVP) qui ne dispose pas assez de ressources pour acheter le logiciel et du PRP qui a acquis de nouveaux matériels sur lesquels TOMPRO n'est pas encore installé. Relativement à la maîtrise du logiciel TOMPRO, du fait que le logiciel a été installé récemment au niveau de certains projets,

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Insuffisance dans la tenue de la comptabilité des matières pour certains Projets et Programmes	Organiser à l'intention des projets concernés, un atelier avec la DMTA sur la tenue de la comptabilité des matières.	la CAP a décidé de laisser un temps d'utilisation raisonnable avant de faire le bilan et le cas échéant, organiser un atelier de renforcement de capacités ciblé. Recommandations mise en œuvre : l'atelier a été organisé.
Insuffisances dans la passation des marchés pour certains Projets et Programmes.	Organiser à l'intention des projets concernés un renforcement de capacités sur le code des marchés avec la DCM/ARMP.	Recommandations en cours d'exécution : l'organisation de cet atelier est prévue du 23 au 25 septembre.



2. ACOPROV

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Séparation des fonds Des fonds provenant de l'Ambassade de France qui n'est pas partie à l'arrangement de gestion du Projet ont été virés dans le compte d'avance du PNUD.	Ouvrir un compte bancaire avant de recevoir des ressources en provenance de bailleurs autres que le PNUD.	Recommandation mise en œuvre : Un compte a été ouvert à la BICIS pour recevoir les financements de l'Ambassade de France.
Détention prolongée de fonds dans le coffre du Projet avant l'exécution des dépenses prévues: Des fonds relatifs à une mission de recherche de partenariat ont été retirés pour l'achat de billets d'avion et divers frais 48 jours avant le voyage. Risque lié à la garde des fonds ou à une utilisation non autorisée.	Eviter la détention de fonds dépassant les plafonds autorisés et reverser en banque sans délais tout fonds relatif à une activité dont la date aurait été reportée.	Recommandation mise en œuvre.
Séparation des tâches pour la tenue de la comptabilité des matières	Nommer un comptable des matières.	Recommandation mise en œuvre : Une comptable des matières a été nommée et les procédures relatives à la comptabilité des matières sont en cours d'application. N.B. : La comptable des matières est recrutée et mise à la disposition du Projet par le VNU. Cependant, le Projet ne dispose ni de son dossier ni d'aucun acte ou document formel sur son affectation. Nous avons recommandé au Projet d'obtenir le dossier de la comptable des matières sans délai.

3. PRP (FONDS TRAC et FONDS LUX DEV)

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Les éléments essentiels constitutifs des dossiers du personnel recruté (CV, Copies diplômes, justificatifs du nombre de parts fiscales) n'ont pas été mis à notre disposition.	Respecter les règles de classement dans les dossiers du personnel de tous documents et pièces justificatifs de la rémunération, de la conformité aux lois et dispositions contractuelles, des obligations fiscales et sociales du Projet relativement à son personnel.	Recommandation en cours d'exécution : certains dossiers du personnel ne sont toujours pas complets : absence de bulletin de salaires et de justificatifs du nombre de parts fiscales. Le Projet s'engage à compléter tous les dossiers sans délai.
Le personnel du Projet n'est à ce jour pas encore évalué au titre de l'exercice 2009.	Le RAF doit initier l'évaluation du personnel du Projet à la fin de chaque exercice afin de mesurer leurs performances et se prononcer valablement sur le renouvellement de leur contrat.	Recommandation en cours d'exécution : le personnel de Dakar a été évalué, il reste celui Saint-Louis.
Comptabilité des matières <u>Matières du 2d groupe (biens durables)</u> Les fiches d'inventaires individuels ne sont pas mises à jour et affichées dans les bureaux.	Le comptable des matières doit tenir à jour les fiches individuelles de détention de matériel et les afficher au niveau des bureaux et locaux du Projet.	Recommandation mise en œuvre.
Des transferts de ressources entre fonds TRAC et fonds LUX ont été effectués durant l'exercice puis remboursés.	S'abstenir d'effectuer des transferts de ressources entre différentes sources de fonds.	Recommandation mise en œuvre.
Le DISEC (Dispositif de Suivi Evaluation Contrôle) harmonisé proposé par la CAP aux projets sous NEX n'est pas encore tout à fait adapté et intégré au système informatisé de suivi évaluation disponible au niveau du Projet et de sa structure d'ancrage.	Le Projet doit adapter son manuel de suivi évaluation le plus tôt possible à son DISEC afin de disposer d'un outil harmonisé de SEC. Cela devrait également permettre à la CAP de programmer et d'effectuer la supervision du système de suivi évaluation du projet comme pour les autres projets NEX à l'instar des missions de terrain des Chargés de programmes.	Recommandation en cours d'exécution : L'atelier de validation du DISEC du Projet s'est tenu le 22/04/2010. Le document a été validé sous réserves de la prise en compte de certaines observations ; cela n'est pas encore fait. Nous avons recommandé au Projet procéder à la validation définitive du DISEC sans délai.
L'outil de suivi du PTA n'a pas été utilisé.	Le Projet doit mettre en œuvre l'outil de suivi du PTA.	Recommandation mise en œuvre : l'outil de suivi du PTA est utilisé mais n'est pas à jours. Nous avons recommandé au Projet de mettre à jour le document sans délai.

4. PRECABG (Bonne Gouvernance et Réforme de l'Administration)**CONCLUSIONS DE L'AUDIT**

Les tests sur l'application des procédures du manuel pour les dépenses ressortent les points suivants :

- La défaillance dans le classement des dossiers de sélection et de présélection des fournisseurs et consultants ne nous a pas permis de nous assurer que les dépenses suivantes ont été effectuées dans le respect du Code des marchés publics.

Date	Libellés	Montant
05-09	Règlement facture avance FONDAS	7 350 000
06-09	Règlement facture avance 2SI	4 997 500
06-09	Règlement facture avance Cabinet Aziz DIEYE	5 400 000
Total		17 747 500

- Les bons de commande et les bons de livraison ne sont pas classés dans la liasse de pièces justificatives.

Le matériel hérité de phases clôturées n'est pas encore dévolu au Projet.

ACTIONS A MENER

Veiller au classement efficace de ces documents pour en constituer des dossiers par marchés.

Veiller au classement efficace de ces documents.

Assurer le suivi de la dévolution des biens durables hérités des projets clôturés auprès de la DMTA.

**ETATS D'EXECUTION
OBSERVATIONS**

Recommandation en cours d'exécution : Pour les dossiers indiqués par l'auditeur et relevant de la gestion 2009, le classement est en cours. Concernant l'exercice 2010, des dossiers de sélection ont été constitués et les documents y relatifs correctement classés.

Recommandation en cours d'exécution.
N.B. : Le Projet s'engage à exécuter totalement ces recommandations au plus tard le 30/09/2010.

Recommandation en cours d'exécution : Le Projet a obtenu la liste du matériel devant faire l'objet de dévolution auprès du cabinet RANFINANCE. Par la suite, pour sa part il prévoit de procéder à l'inventaire physique avant le 30/09/2010. Aussitôt l'inventaire effectué, le Projet s'engage à saisir officiellement toutes les parties concernées afin de pouvoir procéder à la dévolution du matériel avant le 31/12/2010.

5. PAP/LS

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Absence de PV sanctionnant l'inventaire des biens durables et fongibles au 31 décembre.	Sanctionner les inventaires par un procès verbal.	Le Projet s'engage à dresser un procès verbal sanctionnant l'inventaire des biens durables et fongibles au 31 décembre 2010.
Absence de DISEC.	Elaborer un DISEC.	Recommandation en cours d'exécution : L'atelier de validation du DISEC du Projet s'est tenu le 10/08/2010. Le document a été validé sous réserves de la prise en compte de certaines observations ; cela n'est pas encore fait. Nous avons recommandé au Projet procéder à la validation définitive du DISEC sans délai.
Le Programme ne nous a pas fourni un outil de suivi du PTA.	Nous recommandons à la direction du Programme de mettre en place un outil du suivi du PTA.	Recommandation mise en œuvre : l'outil de suivi du PTA est utilisé mais n'est pas à jour. Nous avons recommandé au Projet de mettre à jour le document sans délai.
Le Programme détermine le taux d'exécution financière des activités en rapportant les dépenses, d'une part, et les demandes de fonds ajoutées aux soldes de trésorerie, d'autre part. Ce qui donne des taux d'exécution financière erronés.	Nous recommandons à la direction du Programme de déterminer les taux d'exécution financière en rapportant les dépenses encourues aux fonds disponibles.	Recommandation mise en œuvre.



6. PROJET

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Comptabilité des matières - Il n'existe pas de nomenclature des biens fongibles ; - Il n'y a pas eu d'inventaire physique des matières du 1^{er} groupe au 31/12/2009. - Absence de codification des immobilisations ; - Fiches d'inventaires non mis à jour ; - Défaut d'indication de la localisation des biens et de renseignement de la colonne « Référence » pour certains biens sur le fichier des immobilisations d'où l'impossibilité de s'assurer que le bien physique identifié correspond à celui du fichier	Nous recommandons à l'AAF l'application du manuel des procédures pour la gestion des matières.	Recommandation en cours d'exécution : les fiches d'inventaires ne sont pas à jour. Nous avons recommandé au Projet de mettre à jour ces fiches sans délai et au plus tard lors de l'inventaire de fin d'année.



7. PCIES

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Les Bons de commande ne sont pas établis pour certaines acquisitions de biens et services; ils ne sont pas classés dans la liasse de pièces justificatives.	Etablir pour tout achat un bon de commande portant signature du Coordonnateur autorisant l'achat.	Recommandation en cours d'exécution : Certains bons de commande ne sont toujours pas classés dans la liasse de pièces justificatives.
La documentation des états et fiches de détention individuelles de matière est incomplète.	Etablir les états d'inventaire individuels des biens durables ; • Tenir à la Coordination nationale des exemplaires des fiches de détention de tout matériel affecté aux antennes. Indiquer la localisation des biens durables au grand livre des matières. • Procéder à la fin de l'année à l'inventaire des biens durables par une équipe incluant au moins une personne étrangère à la comptabilité et sanctionner l'inventaire par un Procès verbal.	Recommandation en cours d'exécution : les fiches d'inventaire contradictoire des biens durables ne sont pas exhaustivement renseignées : pas d'émargement du détenteur.

8. PASEF

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Comptabilité des matières Il n'est pas appliqué le manuel des procédures pour la comptabilité des matières. <u>Matières du 1^{er} groupe (biens fongibles)</u> - Il n'existe pas de nomenclature des matières ; <u>Matières du 2^d groupe (biens durables)</u> - Absence de codification des immobilisations ; - Fiches d'inventaires contradictoires non mis à jour ; - Défaut d'indication de la localisation des biens sur le fichier des immobilisations. Absence de DISEC Le dispositif de suivi évaluation contrôle n'est pas mis en place.	Appliquer le manuel des procédures à la comptabilité des matières.	Recommandation en cours d'exécution : les fiches d'inventaire contradictoire des biens durables ne sont pas exhaustivement renseignées ; pas d'émargement du détenteur. Recommandation en cours d'exécution : L'atelier de validation du DISEC du Projet s'est tenu le 2/07/2010. Le document a été validé sous réserves de la prise en compte de certaines observations ; cela n'est pas encore fait. Le Projet s'est engagé à procéder à la validation définitive du DISEC sans délai.

9. PADEL/PNDL

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Le module "TOMPAIE" acquis pour suivre les salaires des employés du Projet surtout ceux payés sur la Contribution de l'Etat n'est pas encore opérationnel.	Mettre le "TOMPAIE" en application pour la gestion de la paie du Projet.	Recommandation en cours d'exécution : Le logiciel a été installé mais le personnel n'est pas encore formé pour son utilisation. Nous avons recommandé au Projet de former le personnel concerné en TOMPAIE sans délai.
Absence de PV sanctionnant l'inventaire des biens durables et fongibles au 31 décembre.	Dresser un PV sanctionnant l'inventaire des biens durables.	Le Projet s'engage à dresser un procès verbal sanctionnant l'inventaire des biens durables et fongibles au 31 décembre 2010.
Non mise en œuvre de l'outil du suivi du PTA	Mettre en œuvre l'outil de suivi du PTA	Recommandation mise en œuvre.

N.B. : Un contrôle des procédures relatives à la comptabilité des matières nous permis de découvrir qu'elles ne sont pas respectées et les manquements ci-après ont été identifiés :

- Les fiches d'inventaire contradictoire des biens durables ne sont pas exhaustivement renseignées : pas d'émargement du détenteur ;
- Livre journal et grand-livre non tenu ;
- La codification des immobilisations indiquée dans le manuel des procédures et appliquées par le Projet n'est pas conforme à celle définie par les textes ;
- Les biens ne sont pas étiquetés.

Nous avons recommandé au Projet de respecter les procédures relatives à la comptabilité des matières sans délai.

10. ACCC

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
Le classement des pièces présente des lacunes : les pièces de banque et de caisse ne sont pas classées séparément.	Classer correctement des pièces de dépenses dans des chronos différents : banque, caisse, source de financement, etc.	Recommandation en cours d'exécution : le classement des pièces dépenses est fait correctement dans des chronos différents mais il existe des bordereaux dont les pièces justificatives ne sont pas exhaustives.
Le salaire brut mensuel payé au coordonnateur est supérieur de au salaire convenu dans son contrat de travail signé. Le trop perçu a été estimé à FCFA 822 521.	Recouvrer sur le Coordonnateur le trop payé de salaire.	Recommandation mise en oeuvre.
Faiblesse dans la passation de marchés Nous avons relevé les faits suivants : • absence de Plan de passation de marchés ; • documentation déficiente des marchés passés : classement des dossiers de consultations, d'attribution, de réception ; • préparation de contrats sans précision de l'objet du contrat, sans dates de signature, avec des Codifications manuscrites non expliquées et non approuvées : exemples : Contrats n°00003/09/ACCC, n° 00014/09/ACCC, etc.	Respecter les procédures de passation de marchés.	Recommandation en cours d'exécution : les dossiers de marché ne sont pas correctement classés. Il existe des contrats non enregistrés. Nous avons recommandé au Projet de mettre en oeuvre totalement les recommandations sans délai.
• Le classement des dossiers de marchés passés par le Projet est déficient : non disponibilité des TDR, rapports, dossiers de consultations, de réception,...	Documenter exhaustivement les dossiers de marchés et classer toutes les pièces y relatives.	
Le projet ne prélève pas les 5 % sur les sommes payées à des prestataires personnes physiques pour des montants supérieurs à 25 000.	Appliquer les dispositions fiscales relatives aux retenues à la source.	Recommandation non exécutée : Nous avons recommandé au Projet de mettre en oeuvre cette recommandation sans délai.
Absence de pièces justificatives complètes de dépenses payées par le Projet.	Justifier correctement les dépenses en joignant aux copies de chèques de règlement les justificatifs de l'appel à concurrence, les TDRs des missions, les bons de commande, les ordres de mission, les rapports de mission, les bons de livraison.	Recommandation non encore exécutée : Nous avons recommandé au Projet de mettre en oeuvre cette recommandation sans délai.

CONCLUSIONS DE L'AUDIT	ACTIONS A MENER	ETATS D'EXECUTION OBSERVATIONS
L'existence d'un solde banque créditeur au 31/12/2009 d'un montant FCFA -4 552 692. (dépassement, suivant le relevé bancaire). Le Projet a bénéficié d'avances de trésorerie du Projet " Culture et Développement Volet PNUD " sous forme de d'avance de fonds en 2009. Nous n'avons relevé ni dans le journal Caisse, ni dans le journal de la Banque, l'enregistrement de cette opération. La CAP a adressé au Projet une directive relative au plafonnement des dépenses payées par caisse à un (01) million FCFA par trimestre. Cependant : - alors que le solde de la caisse au 30/10/09 s'élevait à FCFA 3 476 095, un réapprovisionnement a été effectué le 03 novembre pour FCFA 345 000 ; - à la date du 18 novembre 2009, le solde comptable de la caisse s'élevait à FCFA 3 796 995 ; à la même date, un reversement en banque de FCFA 4 800 000 a été effectué, soit une différence de FCFA 1 000 305 avec le solde en caisse ; l'origine de cette différence n'a pas été expliquée. La fréquence d'alimentation de la caisse par la banque est à un niveau anormal dans le contexte du Projet.	Respecter les procédures de gestion de deniers publics applicables au Projet. Respecter les procédures de gestion de deniers publics applicables au Projet. Enregistrer et justifier cette transaction.	Recommandation mise en œuvre : Le solde a été apuré en avril 2010. Recommandation mise en œuvre.
	Respecter les limites de dépenses et d'approvisionnement de la caisse	Non Applicable : la caisse a été supprimée.



MINISTÈRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES
DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT
Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

Présentation du Dispositif de Suivi- Evaluation-Contrôle Axé sur les Résultats de la CAP



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : cometf@orange.sn - Site : www.cometf.org



Plan de présentation

ARCHITECTURE GÉNÉRALE DU DISEC DE LA CAP

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

BESOINS D'INFORMATION SUR LES RESULTATS

FONCTION PLANIFICATION

FONCTION SUIVI-CONTRÔLE DE L'EXECUTION

FONCTION SUIVI DES RESULTATS

FONCTION SUIVI DES RISQUES

FONCTION CAPITALISATION

SYSTÈME DE DIFFUSION

SYSTÈME D'INFORMATION

CONCLUSION - AXES DE PERENNISATION



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : cometf@orange.sn - Site : www.cometf.org

AP ARCHITECTURE GENERALE : Objectifs et Principes

Objectifs :

- ☐ faciliter la prise de décision : outil d'aide à la prise de décisions aux différents niveaux d'exécution de la CAP ;
- ☐ Renforcement des capacités institutionnelles nationales de suivi des projets et programmes NEX ;
- ☐ Courroie de transmission d'informations pour répondre aux besoins de gestion interne, d'évaluation-contrôle et de supervision des activités par les différentes parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre.

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : comnef@orange.sn - Site : www.comnef.org

AP ARCHITECTURE GENERALE : Objectifs et Principes

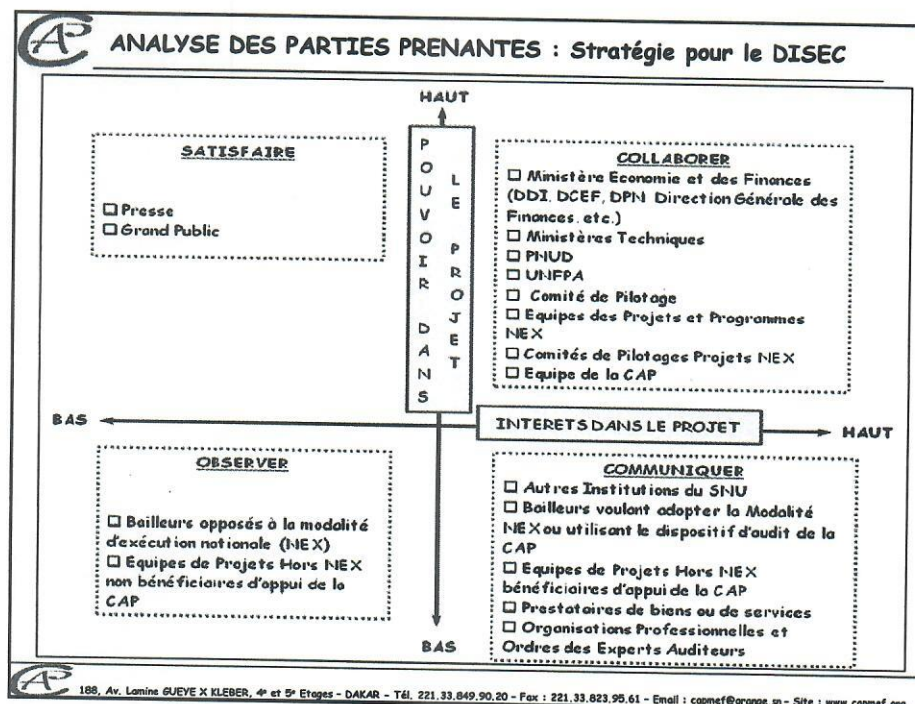
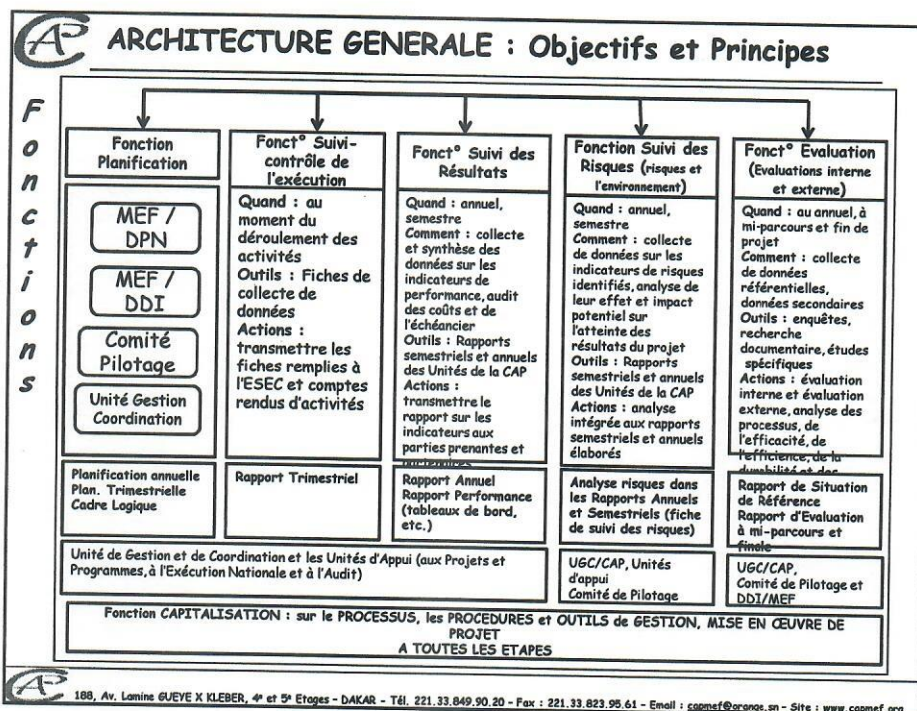
Principes :

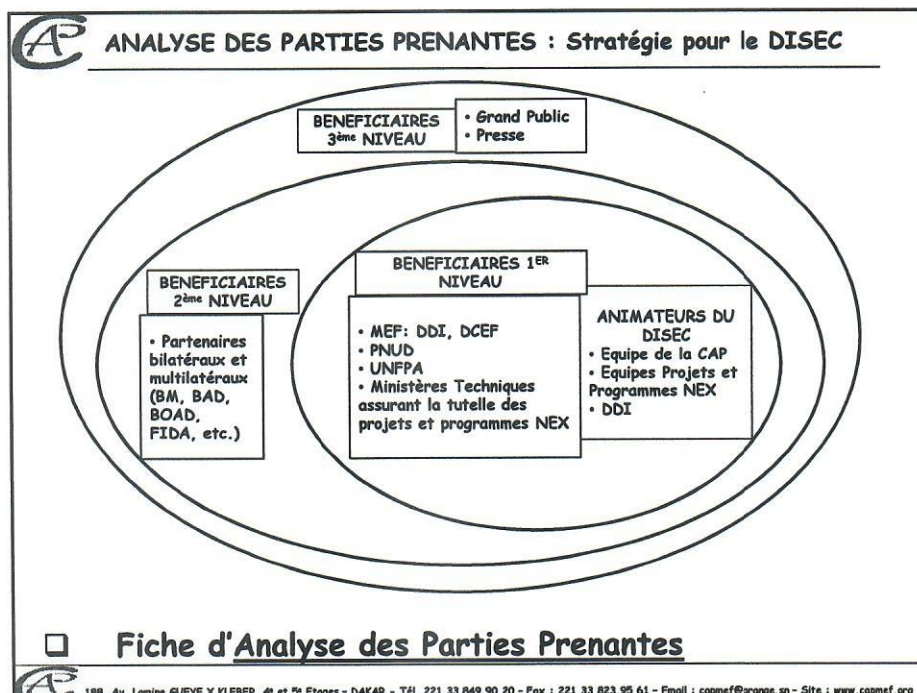
- ☐ participation de l'ensemble des parties prenantes au processus ;
- ☐ articulation avec l'évaluation par l'intégration d'indicateurs de performance ;
- ☐ diversité de la nature des indicateurs : indicateurs quantitatifs et indicateurs qualitatifs.

Niveaux :

- ☐ Le niveau du projet : suivi des activités de la CAP
- ☐ Le niveau du Portefeuille NEX : suivre et évaluer les effets globaux du Portefeuille NEX et sa contribution au DSRP

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : comnef@orange.sn - Site : www.comnef.org





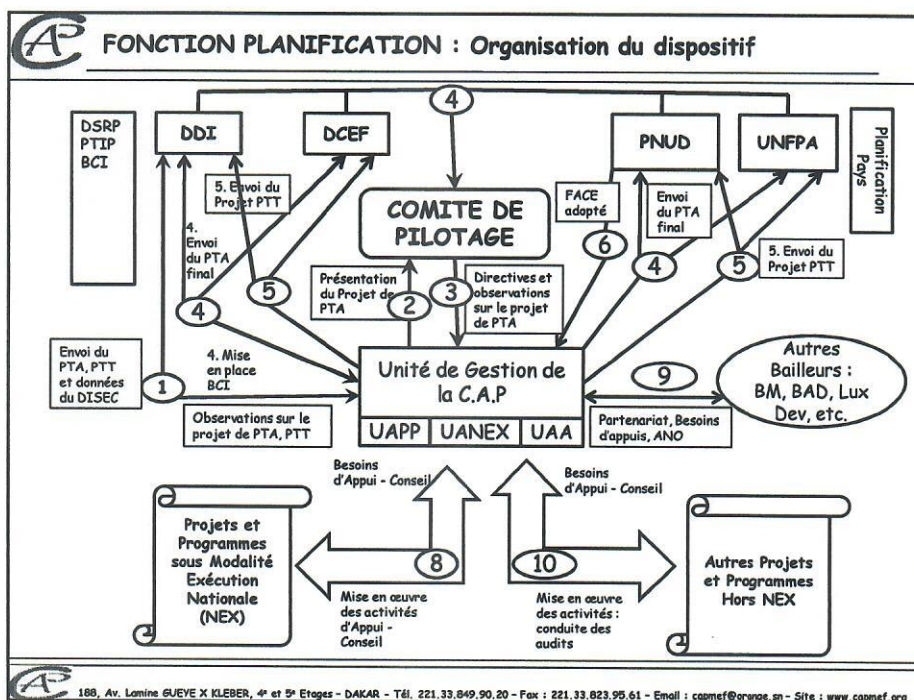
ANALYSE DES PARTIES PRENANTES : Rôles des Acteurs

Acteurs	Rôle/Responsabilités
Coordonnateur de la CAP	✓ Validation du DISEC ✓ Exploitation et analyse des données, des recommandations ✓ Interface ✓ Diffusion à l'extérieur ✓ Supervise et contrôle le fonctionnement
Expert en Suivi-Evaluation-Contrôle	➤ Développement des méthodes et outils ➤ Collecte et Consolidation des données ➤ Contrôle de la qualité ➤ Diffusion à l'interne ➤ Renforcement des capacités ➤ Capitalisation ➤ Organisation et/ou conduite d'études ➤ Saisie de données dans l'application ➤ Suivi des enquêtes de satisfaction

188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coomesf@orange.sn - Site : www.coomsf.org

 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES : Rôles des Acteurs Animateurs	
Acteurs principaux	Rôle/Responsabilités
Equipe de la CAP	✓ Collecte, exploitation, saisie de données ✓ Consolidation et remontée des données ✓ Adaptation des outils et méthodes ✓ Consolidation des données ✓ Contrôle de la qualité ✓ Diffusion des extrants, Capitalisation
UGP Projets et Programmes NEX	✓ Collecte des données sur les PTA et PTT (suivi) ✓ Exploitation des données ✓ Remontée des données à la CAP
DDI	✓ Fourniture de données sur les tirages
 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coonmf@orange.sn - Site : www.coonmf.org	

 Besoins d'informations : Indicateurs de transition			
☐ Besoin d'information en suivi et évaluation de la CAP : <u>fiche des indicateurs intermédiaires</u>			
Niveau	Indicateurs de Résultats	Indicateurs de Risques	Indicateurs de Transition
IMPACT			<u>PÉRÉNITÉ</u>
EFFETS			<u>EFFICACITÉ</u>
RESULTATS			<u>EFFICIENCE</u>
 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coonmf@orange.sn - Site : www.coonmf.org			



FONCTION PLANIFICATION : Chronogramme des outils

ACTIVITE	FICHE CORRESPONDANTE	PERIODICITE	RESPON SABLE
Programmation des activités du prochain trimestre (technique et financière)	Fiche N° P.01 : Fiche de Planification Trimestrielle des Activités	Trimestrielle (22 derniers mois du trimestre en cours, le 25 pour la Fiche P.06)	EPP et ESEC
	Fiche N° P.05. : Fiche de Planification Trimestrielle Budgétaire ou FACE		RAF

188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : comenf@orange.sn - Site : www.comenf.org

AP **FONCTION PLANIFICATION : Mécanisme de suivi - contrôle**

☐ **Rapport sur l'avancement des travaux**

Rapport sur l'avancement des travaux				Date :	
Activité	% complété	Date de fin selon la planification	Date de fin prévue	Effet sur l'échéancier (écarts + ou -)	Actions à entreprendre

☐ **Rapport sur le contrôle des coûts**

Rapport sur le contrôle des coûts					Date :	
Activité	% complété	Coût selon la planification	Coût réel du travail réalisé	Ecart	Coût de finition du travail	Coût total révisé

☐ **Indice de Performance sur l'Echéancier (IPE) et
Indice de Performance sur les Coûts (IPC) avec MS PROJECT**

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coonef@orange.sn - Site : www.coonef.org

AP **FONCTION SUIVI DE L'EXECUTION: Principe Général**

Le suivi contrôle de l'exécution comprend : suivi technique, suivi administratif et suivi institutionnel (ou socio-organisationnel).

Il est effectuée à l'aide d'outils de suivi et de rapports élaborés par les responsables à différents niveaux, consolidés dans la base de données de suivi (sous l'application Web, sous MS Project et sous Excel) par l'ESEC. Les informations collectées permettent de mettre à jour le tableau de bord sur les activités du PTA et du PTT.

Exemple de fiche de SE : Fiche de suivi des Appuis Conseils

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coonef@orange.sn - Site : www.coonef.org


FONCTION SUIVI DE L'EXECUTION: Principe Général

Les fiches de suivi sont d'abord transmises à l'ESEC qui opère d'abord un contrôle qualité et ensuite une consolidation à des fins de suivi. Ces fiches sont saisies sur l'application du dispositif de suivi-évaluation-contrôle (DISEC) ou sur les BDD de planification (sous MS Project) ou de réalisations (Excel).

Les copies dures seront ensuite transmises à la Secrétaire Documentaliste pour être archiver.

L'ESEC procède à la consolidation finale (sauvegarde) sur les applications informatiques indiquées, à l'édition des différents états d'analyse, à la diffusion des réalisations.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnet@orange.sn - Site : www.copnet.org


FONCTION SUIVI DE L'EXECUTION: Chronogramme des outils

ACTIVITE	FICHE CORRESPONDANTE	PERIODICITE	RESPONSABLE
Mise en place d'une BDD des Prestataires de BS	FICHE ST.07. : Fiche Identification des Prestataires	Lors de l'enregistrement d'un nouveau prestataire	Responsable de la structure
Mission de terrain pour un suivi de proximité	FICHE ST.09 : Fiche Compte rendu de mission	Au retour de la mission (48 heures après)	Responsable ou chef de mission concerné
Appuis conseils aux Projets et Programmes NEX	FICHE ST.08 : Fiche de suivi des appuis-conseils	Trimestrielle	Chargé Programme NEX Experts RAF CAP



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnet@orange.sn - Site : www.copnet.org

AP **FONCTION SUIVI DE L'EXECUTION: Mécanisme de Contrôle**

☐ **Rapport sur le contrôle de QUALITE**

Rapport Contrôle de qualité	Date :	
Objet du contrôle :		
Description des non-conformités :		
Remarques ;		
Mesures correctives recommandées :		

☐ **Rapport sur le contrôle d'activité**

Rapport de contrôle d'activité	
Type d'activité :	Date de contrôle :
Descriptions :	
Recommandations	
Signatures :	
Nom de l'auteur	Nom du récipiendaire

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coamef@orange.sn - Site : www.coamef.org

AP **FONCTION SUIVI DES RESULTATS: Principe Général**

Regroupe le suivi des produits, des effets et des impacts et est le cœur du dispositif de SEC axé sur les résultats de la CAP.

Elle consistera essentiellement en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats du projet par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance du projet.

L'Unité de Gestion et de Coordination de la CAP sera la pièce maîtresse de ce dispositif.

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coamef@orange.sn - Site : www.coamef.org



FONCTION SUIVI DES RESULTATS: Principe Général

Le dispositif interne reposera sur la collecte primaire par le biais des fiches présentées dans les fonctions Planification et Suivi de l'Exécution. Les informations collectées permettront après analyse par l'ESEC en relation avec les différentes unités de la CAP, de renseigner les fiches d'indicateur et les tableaux de bord.

En plus de ces fiches, les évaluations interne et externe, étude de la situation de référence, les enquêtes de satisfaction, les études spécifiques, l'étude RARE, études d'impact, etc. permettront de renseigner certains indicateurs de performance.

Les évaluations externes sont réalisées à mi parcours et à la fin du programme. L'UC/CAP en relation avec le Comité de Pilotage, élabore les TDR des évaluations.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmf@orange.sn - Site : www.capmf.org



FONCTION SUIVI DES RESULTATS: Outils

Fiche d'Indicateur

Fiche de Synthèse

NIVEAU D'ATTEINTE DES INDICATEURS DE RESULTATS

INDICA- TEUR	NIVEAU	CIBLES DAP	CUMUL REALISA TION	% par rapport au DAP	Objectifs dans le PTA 2009	Réalisa- tion dans le PTA 2009	% réalisé par rapport au PTA 2009	CUMUL REALIS ATION ANTERI -EURES	OBSERVA TIONS



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmf@orange.sn - Site : www.capmf.org

 FONCTION SUIVI DES RESULTATS: Outils						
Matrice de suivi des indicateurs						
Indicateur	Besoin de données	Source de données	Périodicité	Méthodologie	Outils	Responsable
OS#1						
• Ind.08. : Evolution du montant de la contribution prévue et mobilisée du Gouvernement au financement (contribution financière, mise à disposition de ressources humaines, de locaux, etc.) des projets NEX (VC : ...%/an)	Montant prévue de la contribution du Gouvernement	BCI	Annuelle	Collecte directe	Loi de finances	RAF/CAP
	Montant mobilisé de la contribution du Gouvernement au financement de la CAP	Rapport annuel de la Cellule Financière	Annuelle		Rapport	RAF/CAP
 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4 ^e et 5 ^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capnef@orange.sn - Site : www.capnef.org						

 FONCTION SUIVI DES RISQUES : Outils	
Fiche d'Analyse de Risques	
Fiche de suivi des Indicateurs de Risques (Cf. Fiche indicateur)	
 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4 ^e et 5 ^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capnef@orange.sn - Site : www.capnef.org	



FONCTION CAPITALISATION

Thèmes :

- ☐ L'absorption des ressources extérieures ;
- ☐ La gestion des projets et programmes ;
- ☐ La procédure NEX ;
- ☐ Les audits des projets et programmes ;
- ☐ Le renforcement des capacités ;
- ☐ Etc.

N.B. Document de capitalisation sur la Phase pilote en cours d'élaboration

Fiche de Capitalisation



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnecf@orange.sn - Site : www.copnecf.org



SYSTÈME DE DIFFUSION : Délais production des rapports trimestriels

NIVEAUX	DATES	DESTINATAIRES ET AMPLIATAIRES
AAF, Assistants Audit	Le 15 du dernier mois du trimestre en cours	Coordonnateur Expert Audit, ESEC
EPP, EA, ESEC, RAF, CP/NEX	Le 20 du dernier mois du trimestre	Coordonnateur ESEC, Classement
Réunion Trimestrielle de Planification	Le 22 ou 23 du dernier mois du trimestre	Fiche P01 et P02. Réunion sur exécution & planification
Projet de Rapport Trimestriel d'Activités, Plan de Travail Trimestriel et FACE par ESEC et EPP	Le 25 du dernier mois du trimestre en cours	Coordonnateur Toutes les Unités
Prise en compte des observations par ESEC et EPP	Le 26 du dernier mois du trimestre en cours	Coordonnateur Toutes les Unités
Envoi aux partenaires (DDI, PNUD, UNFPA)	Le 30 du dernier mois du trimestre en cours	Coordonnateur
Finalisation du PTT selon le FACE approuvé par le bailleur	Après réception du FACE approuvé	Toutes les Unités



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnecf@orange.sn - Site : www.copnecf.org

AP **SYSTÈME D'INFORMATIONS : Outils**

Canevas du Rapport Trimestriel des Unités

Rapport Trimestriel de la CAP

Application Web sur le DISEC



AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmf@orange.sn - Site : www.capmf.org

AP **CONCLUSION - AXES DE PERENNISATION**

PERENNISATION

- ☐ Transfert à l'ADIE (application web) :
- ☐ Ministère des Finances : DDI

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capmf@orange.sn - Site : www.capmf.org



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GÉNÉRALE DES FINANCES
DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT
Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

CANEVAS DE DISPOSITIF DE SUIVI- ÉVALUATION-CONTRÔLE DE PROJETS ET PROGRAMMES

**OUTILS, PROCEDURES, COLLECTE,
TRAITEMENT ET DIFFUSIONS**



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capnef@orange.sn - Site : www.capnef.org



Plan de présentation

Introduction

Rappel des différentes fonctions

Fonction Suivi de la Planification

Fonction Suivi de l'Exécution

Fonction Suivi des Résultats

Fonction Capitalisation

Fonction Evaluation

Système de diffusion et d'information



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : capnef@orange.sn - Site : www.capnef.org



Introduction

Objectif :

permettre d'identifier les outils et procédures de collecte et de traitement des données au niveau des différentes fonctions

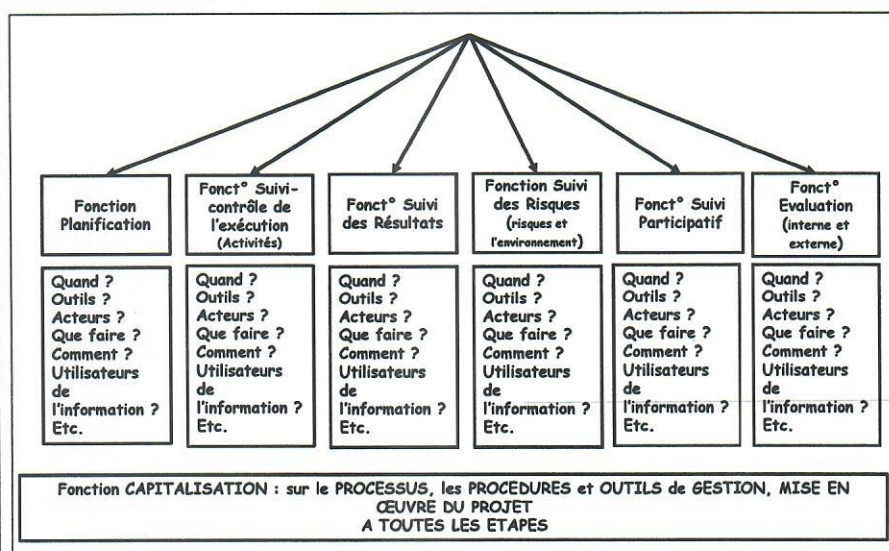
- ❑ « Avec quels outils et procédures suivre les activités et les résultats ? »
- ❑ « Comment sera organisée la collecte et le traitement de l'information nécessaire ? »
- ❑ « Comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ? »
- ❑ « Comment et à qui voulons-nous présenter les résultats et performances du projet ? »



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coamef@orange.sn - Site : www.coamef.org



Rappel des différentes fonctions



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coamef@orange.sn - Site : www.coamef.org



Fonction Suivi de la Planification

- ❑ La planification des activités et son suivi constituent un pilier important dans les DISEC des projets et programmes NEX.
- ❑ La tâche consistera à établir une prévision de réalisation des activités et tâches du projet/programme sur une période annuelle et trimestrielle et d'en suivre périodiquement le niveau de réalisation.
- ❑ Finalité : suivi des variables **TEMPS** et **RESSOURCES FINANCIERES**.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coopmf@orange.sn - Site : www.coopmf.org



Fonction Suivi de la Planification

- ❑ Description des procédures de la fonction :
 - Principe général ;
 - Organisation du système de la fonction ;
 - Outils utilisés : Fiches de suivi : Entête, Date ou période, Intitulé et code de la fiche, Rappel de la périodicité et du responsable, Contacts de la personne / EMETTEUR
 - Organisation de la collecte, du traitement et de la diffusion des informations ;
 - Mécanismes de suivi.

Il est inutile de perdre du temps à planifier les activités d'un projet si vous ne prévoyez pas d'en faire le suivi et le contrôle d'une manière rigoureuse et systématique



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coopmf@orange.sn - Site : www.coopmf.org

Fonction Suivi de la Planification : exploitation des données

1. **Contrôle de l'état d'avancement des activités** : cet état dont la périodicité sera fonction de l'importance des activités des projets permet de donner le niveau d'avancement des activités

Rapport sur l'avancement des travaux				Date d'état:	14 mai 2009
Activité	% complété	Date de fin selon la planification	Date de fin prévue	Effet sur l'échéancier (écarts + ou -)	Actions à entreprendre
Construire les MV	75%	30 Avril 2009	31 Mai 2009	+30 jours	Appliquer les pénalités
Animer des débats	0%	31 Mai 2009	30 Juin 2009	+30 jours	

Fonction Suivi de la Planification : exploitation des données

2. **L'Audit des coûts** : objectif : mesurer et contrôler le plus rapidement possible les écarts de coûts actuels et potentiels par rapport aux objectifs fixés initialement. Le but est de respecter les prévisions du budget. Il implique l'analyse des écarts, des déviations entre les résultats obtenus et les résultats budgétisés.

Rapport sur le contrôle des coûts					Date :	
Activité	% complété	Coût selon la planification	Coût réel du travail réalisé	Ecart	Coût de finition du travail	Coût total révisé
Construire les MV	75%	9 millions	10 millions	+1 million	15 millions	17,5 millions

AP Fonction Suivi de la Planification : exploitation des données

Ecart sur les coûts et sur l'échéancier avec MS Project : analyse des CRTE (Coût Réel du Travail Effectué), CBTE (Coût Budgété du Travail Effectué) et du CBTP (Coût Budgété du Travail Planifié)

- ☐ **Ecart sur les coûts = CBTE - CRTE**
 - Valeur négative : dépassement sur les coûts
 - Valeur positive : une économie sur les coûts
- ☐ **Ecart sur l'échéancier = CBTE - CBTP**
 - Valeur négative : un retard sur l'échéancier par la valeur du résultat ;
 - Valeur positive : une avance sur l'échéancier par la valeur du résultat

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnsef@orange.sn - Site : www.copnsef.org

AP Fonction Suivi de la Planification : exploitation des données

- ☐ **Indice de Performance sur les Coûts (IPC) = CBTE / CRTE**
Chaque 1 F investit me procure F de travaux réalisés à la date de contrôle :
 - Si IPC est inférieur à 1,0 : dépassement de coûts ;
 - Si IPC est supérieur à 1,0 : économie de coûts ;
 - Si IPC est égal à 1,0 : coûts selon la planification ;
- ☐ **Indice de Performance sur l'Echéancier (IPE) = CBTE / CBTP**
J'ai effectué % des tâches planifiées à la date de contrôle :
 - Si IPE est inférieur à 1,0 : un retard sur l'échéancier ;
 - Si IPE est supérieur à 1,0 : une avance sur l'échéancier ;
 - Si IPE est égal à 1,0 : échéancier selon la planification.

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnsef@orange.sn - Site : www.copnsef.org



Fonction Suivi de l'exécution

Fonction pouvant être décomposée en :

- ☐ **suivi technique** : suivi des activités du projet ;
- ☐ **suivi administratif** : suivi des demandes d'appel de fonds, suivi de la passation de marchés ;
- ☐ **suivi institutionnel** (ou socio-organisationnel)

Fait à l'aide d'outils de suivi et de rapports élaborés par les responsables à différents niveaux, consolidés dans la base de données de suivi du projet.

Le suivi de l'exécution va donc consister :

- ❖ d'une part, à la documentation des processus de réalisations des activités et leur caractérisation ;
- ❖ et d'autre part, au suivi des indicateurs de réalisations pour mesurer leur évolution pendant la durée du projet.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : comsef@orange.sn - Site : www.comsef.org



Fonction Suivi de l'exécution

- ☐ La documentation ou tracking des résultats sera effectué par l'Expert en SE en collaboration avec les autres experts ou responsables techniques et partenaires d'exécution, consultants.
- ☐ A partir des supports de collecte sur les activités (contrôle qualité effectué par les experts techniques) des Projets et Programmes NEX, l'ESE va consolider les données sur des tableaux récapitulatifs afin de suivre l'état d'avancement du projet.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : comsef@orange.sn - Site : www.comsef.org

AP **Fonction Suivi de l'exécution**

☐ Chronogramme et responsabilités des outils de suivi de l'exécution

Fiches	Objectif	Unité concernée / Niveau	Elaborée par	Date d'élaboration	Périodicité	Observations / Exploitation

☐ Chronogramme des fiches par activités

ACTIVITE	FICHE CORRESPONDANTE	PERIODICITE	RESPONSABLE

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : comsuf@orange.sn - Site : www.comsuf.org

AP **Fonction Suivi des Résultats**

Cœur du DISEC axé sur les résultats.

Elle consistera essentiellement en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats du projet par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance.

Les UG Projets/Programmes seront les pièces maîtresses de ce dispositif.

Les données des supports de collecte sur les activités sont consolidées sur des tableaux récapitulatifs afin de suivre l'état d'avancement et leur niveau.

AP 188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : comsuf@orange.sn - Site : www.comsuf.org



Fonction Suivi des Résultats

Les outils :

- ☐ Fiche d'indicateur : c'est le tableau de bord de chaque indicateur. Elle permet de suivre l'évolution de l'indicateur en fonction de la cible définie, du bilan atteint ainsi que de l'utilisation qui pourrait être faite de la donnée. Il est élaboré une fiche pour chaque indicateur.
- ☐ Fiche de synthèse par résultat : synthèse des données issues des différentes fiches d'indicateur.



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnef@orange.sn - Site : www.copnef.org



Fonction Suivi des Résultats

Les outils (suite) :

- ☐ Matrice de suivi des indicateurs de performance : définir la périodicité de collecte et de renseignement des indicateurs en fonction de leurs spécificités et des besoins en informations.

MATRICE DE SUIVI DES INDICATEURS DE PERFORMANCE																
NIVEAU	INDICA- TEUR	CRITERES	Unités	Données de base	Année 200..				Année 200..				Année 200..			
					T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
		Cible	%	62%				62%				67%				72%
		Réel						61%				63%				68%
		Ecart														
		Déviaton						98%				94%				94%
		Déviaton cumulée						98%				96%				96%



188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnef@orange.sn - Site : www.copnef.org

AP Fonction Suivi des Résultats

Les outils (suite) :

☐ Matrice de suivi-évaluation : permet de renseigner, pour chaque partie prenante, les médiums qui seront utilisés pour transmettre les informations et satisfaire le besoin spécifique sur les activités du projet.

Nom de la partie prenante	Importance de la partie prenante	Besoins d'information (préoccupations)	Indicateurs de performance	Medium utilisé pour transmettre l'information		À quelles fins ?	Responsable
				Fréquence	types		
Pour qui?	Informé, Satisfaire, Collaborer, Observer	Quoi?	SMARTIES	Quand?	De quelle façon?	Pourquoi?	Qui est en charge?
Comité de Pilotage	Collaborer	Exécution du projet, performances, difficultés rencontrées	Indicateurs n° ... à ... et indicateurs de risques	Semestrielle Annuelle	Rapport Semestriel Rapport Annuel	Suivi et supervision du projet	Coordonnateur du Projet

188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnef@orange.sn - Site : www.copnef.org

AP Fonction Suivi des Résultats

Les outils (suite) :

☐ Tableau de bord : instrument de suivi des performances articulé autour de 4 perspectives : temps-travail, ressources-dépenses, qualité des biens/services et finalité-résultats.

INDICATEURS	Niveau	CIBLE DAP	CUMUL REALISATION	% par rapport au DAP	Objectifs dans le PTA en cours	Réalisation dans le PTA en cours	% réalisé par rapport au PTA en cours	Réalisations antérieures cumulées	Observations
NOMBRE DE PLATEFORMES INSTALLEES ET FONCTIONNELLES APRES 2 ANNEES (VC : 90% des 500 PTFM installées)	OS#1	450	230	51,1%	150	130	87%	100	

188, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : copnef@orange.sn - Site : www.copnef.org



Fonction Capitalisation

La capitalisation est une fonction transversale et constitue une des finalités du DISEC.

La démarche de capitalisation des projets et programmes NEX est une approche de gestion des informations et des connaissances dont le but est de constituer, à partir des informations générées par le DISEC, un capital de connaissances sur la mise en œuvre du projet/programme NEX et sur la gestion des projets et programmes en général. La finalité est de mettre à la disposition d'autres acteurs ou institutions des enseignements en vue de faciliter la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes ou la conduite d'actions similaires.



186, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coonef@arcorae.sn - Site : www.coonef.org



Fonction Capitalisation

Démarche de capitalisation :

- ☐ identifier en relation avec les autres parties prenantes, les thèmes sur lesquels portera la capitalisation ;
- ☐ Organiser un débat thématique sur la problématique ;
- ☐ Désigner une équipe ou une personne-ressource chargée de rédiger le thème de capitalisation ;
- ☐ Valider l'article et décider sur sa forme, sa diffusion (niveau, etc.).

PROCESSUS CONTINU, ITERATIF ET PERMANENT

Exemple Canevas de Fiche de Capitalisation



186, Av. Lamine GUEYE X KLEBER, 4^e et 5^e Etages - DAKAR - Tél. 221.33.849.90.20 - Fax : 221.33.823.95.61 - Email : coonef@arcorae.sn - Site : www.coonef.org

**RAPPORT PROVISOIRE
DE LA MISSION DE SUIVI DU PLAN D'ACTIONS DES
RECOMMANDATIONS DE L'EXERCICE D'AUDIT 2008 DES PROJETS ET
PROGRAMMES SOUS FINANCEMENT DU PROGRAMME DES NATIONS
UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD)**

Dans le cadre de la coordination et de suivi des audits, la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP), après avoir élaboré un planning de suivi des recommandations de l'audit des projets sous « Exécution Nationale » (NEX), a entamé depuis le Mardi 17 août 2010, le suivi du plan d'actions qui devrait permettre d'apprécier l'état d'exécution des recommandations issues des rapports d'audit 2009.

La mission n'étant pas encore bouclée, ce présent rapport se limitera seulement à faire le point à mi-parcours.

Conduite par l'Expert à l'Audit de la CAP, la mission était composée des Chargés de Portefeuille Audit (CPA) et des Chargés de Programmes (CP). L'objectif de la mission portait sur les deux points ci-après :

- faire la situation sur l'état d'application des recommandations des audits de 2009 ;
- échanger sur les éventuelles difficultés à l'application des recommandations.

A ce jour, le suivi a été effectué au niveau de onze (11) projets sur treize (13) (CAP, ACOPROV, PRP FONDS TRAC, PRP FONDS LUX DEV, PRECABG BONNE GOUVERNANCE, PRECABG REFORME DE L'ADMINISTRATION, PA/LPS, PROGERT, PGIES, PASEF, PADEL/PNDL, ACCC et CDVP).

A ce jour, près de 42% des recommandations ont été mise œuvre. Les 58% sont soit en cours d'exécution ou non encore exécutées. Les observations non encore

exécutées sont relatives essentiellement aux inventaires qui doivent être effectués en fin d'année.

Les résultats du suivi sont récapitulés dans les tableaux en annexe par projet.

Le Rapporteur

Yahya DIALLO



REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTERE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE
DES FINANCES

DIRECTION DE LA DETTE
ET DE L'INVESTISSEMENT

CELLULE D'APPUI A LA MISE EN OEUVRE
DES PROJETS/PROGRAMMES (CAP)

COMPTE RENDU DE L'ATELIER DE RENFORCEMENT DE CAPACITES EN GESTION DE PROJETS, GESTION AXEE SUR LES RESULTATS ET SUIVI-EVALUATION-CONTROLE DES MINISTÈRES TECHNIQUES.

Hôtel Saly Savana, du 08 au 12 juin 2010

Du 08 au 12 juin 2010, s'est tenu à l'Hotel Saly Savana, l'atelier de renforcement de capacités en « Gestion des Projets, Gestion Axée sur les Résultats et Suivi-Evaluation-Contrôle des ministères techniques » coorganisé par la Cellule d'Appui à la mise en œuvre de Projets et Programmes (CAP) et le Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG).

Cette rencontre a enregistré la participation de représentants de Ministères techniques, de partenaires (ARD et DREAT) ainsi que ceux des projets et programmes sous Exécution Nationale ; la liste de présence est jointe en annexe.

La cérémonie d'ouverture de l'atelier a été présidée par Monsieur Bakary SIGNATE, Coordonnateur de la CAP, qui a proposé Monsieur Ibrahima Ndiaye, Coordonnateur du PRECABG pour conduire les travaux.

Dans son mot de bienvenue, Monsieur Ibrahima Ndiaye s'est félicité de l'organisation de cet atelier qui se tient dans le cadre de l'exécution du plan d'actions de convergence. Après avoir souligné le rôle capital de la CAP dans l'expérimentation et le partage des expériences novatrices et le développement d'outils destinés à l'amélioration des performances des Projets et Programmes, M. NDIAYE a insisté sur la pertinence de la thématique.

Ces propos ont été confortés par Monsieur SIGNATE qui, en ouvrant les travaux, a rappelé que l'atelier s'inscrit dans le cadre de la promotion de l'Exécution Nationale en droite ligne des principes de la Déclaration de Paris. A son tour, il s'est réjoui de la présence massive des acteurs concernés avant de déclarer ouvert l'atelier.



Après amendement de l'agenda et la présentation des participants, une série de communications ont été présentées par l'équipe de la CAP.

La première communication, axée sur la Modalité « Exécution Nationale-NEX », destinée à mieux informer les participants et particulièrement les ministères techniques sur cette modalité, a permis de passer en revue les différentes étapes, la philosophie, les objectifs, le rôle de la CAP dans le NEX et les modalités de prise en charge des principes de la Déclaration de Paris.

Les échanges qui ont suivi la présentation ont débouché sur une convergence de vue sur la pertinence de la Modalité NEX dont le but est de renforcer le leadership de la partie nationale.

Il a été fortement recommandé l'implication des structures d'ancrage dans le processus d'élaboration des plans de travail et le suivi de l'exécution des projets dans le respect des normes et procédures définies ainsi que la nécessité de mettre en cohérence les projets avec les politiques nationales portées par les ministères de tutelle.

Cette participation des institutions d'ancrage constitue le gage d'une meilleure appropriation et la pérennisation des acquis.

Par ailleurs, il est apparu nécessaire d'intégrer, dans les perspectives, une diffusion et un partage approfondi de l'esprit et des principes de la modalité NEX avec les structures d'ancrage à travers, la participation de la CAP à certaines rencontres ou la multiplication des séances d'information.

En outre, il a été rappelé la nécessité de renforcer les synergies au sein et entre les ministères techniques pour une meilleure utilisation de l'aide publique au développement.

La deuxième présentation, axée sur la Gestion du Cycle de projet, a été l'occasion de partager, outre les définitions de quelques concepts-clés, les différentes étapes du cycle de projet, de la formulation à la clôture dans le contexte des projets et programmes NEX. Les rôles et responsabilités de la CAP, des autres acteurs dans le processus ainsi que les principaux extrants et outils utilisés ont été présentés et explicités.

La troisième présentation, portant sur la méthode du cadre logique, a abordé l'historique, la définition de concepts-clés, les objectifs et les limites de la méthode avant de décrire les étapes du processus de son élaboration.

Ces deux présentations ont donné lieu à des échanges fructueux qui ont mis en exergue le rôle capital de la communication entre acteurs pour une mise en cohérence des cadres logiques des projets et les objectifs sectoriels. Dans le même ordre d'idées, il a été réaffirmé la nécessité de renforcer la synergie entre les intervenants, dès la phase



de planification. Les échanges ont, par ailleurs, porté sur les contraintes et l'importance du cadre logique. L'implication de la Direction de la Planification Nationale (DPN) lors de la phase de formulation de certains projets a été recommandée.

Un exercice pratique sur la gouvernance locale a permis aux participants, à travers un brain-storming, d'identifier et de construire l'arbre à problèmes assorti d'un arbre à objectifs. Un cadre logique a été par la suite esquissé sur la base des données produites. Ainsi, les échanges ont permis d'approfondir et de clarifier à la fois les logiques verticale et horizontale et de formuler, à titre d'illustration, les objectifs, les indicateurs et risques.

Faisant suite à « l'étude de cas », une série d'exposés sur la philosophie de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), les étapes et outils de cette approche ainsi que la place de cette démarche dans le NEX, ont été présentés. Ces exposés ont passé en revue divers aspects-clés de cette approche notamment le contexte d'émergence, l'élucidation de concepts-clés, les principes ainsi que les outils essentiels utilisés tels que le cadre logique, la gestion du risque, le cadre de mesure du rendement. Un accent particulier a été mis sur la place de cette démarche dans les politiques ainsi que la description des outils et modalités de son application dans la gestion actuelle des projets et programmes NEX.

Les présentations ont été l'occasion de clarifier les différents aspects de la démarche portant, entre autres, sur la relation avec l'approche de gestion par objectifs, les champs d'application de la GAR, les conditions préalables et la prise en compte des OMD.

Au cours des échanges, le souhait a été plusieurs fois exprimé de voir la CAP poursuivre et d'élargir cet effort d'information et de partage de l'expérience auprès des différents ministériels d'ancrage pour mieux contribuer au rayonnement de l'approche au sein des structures publiques. Il a été également suggéré une meilleure prise en compte, dans les perspectives la dimension sectorielle des politiques

La quatrième communication a porté sur le suivi-évaluation-contrôle, notamment les différentes fonctions d'un Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle (DISEC), les types et niveaux de suivi ainsi que le cadre institutionnel. Cette présentation a été complétée par un apport d'informations sur les outils, la démarche d'élaboration et d'opérationnalisation d'un DISEC, avec un accent particulier sur les indicateurs et les dispositions pratiques à prendre.

A la suite de ces présentations, les échanges ont permis d'élucider la relation entre les concepts de suivi, l'évaluation le contrôle, de situer la place, les contraintes et les avantages de cette fonction, la manière dont elle est prise en charge dans le NEX et dans certains ministères. De plus, l'opportunité d'externaliser cette fonction, l'adéquation des profils, l'utilisation des indicateurs, l'importance de la détermination de la situation de référence ont figuré parmi les points majeurs discutés.



Au total, il est apparu que le DISEC constitue un véritable levier de communication et une source d'informations utiles à la prise de décision dans la gestion des projets et programmes.

A la fin de ces présentations, une évaluation des travaux a été faite par les participants qui se sont félicités de l'organisation de l'atelier avant de remercier la CAP et le PRECABG qui devront poursuivre de telles initiatives, dans le cadre du renforcement du leadership national, par le renforcement des capacités des acteurs.

Clôture des travaux, Monsieur Bakary SIGNATE a remercié tous les participants pour leur engagement continu et soutenu durant les travaux ; ce qui aura permis des échanges fructueux.

Les rapporteurs

Waly FAYE
Expert en Suivi-Evaluation-Contrôle
PRECABG

Tidiane KOUNTA
RAF/CAP

Yahya DIALLO
Chargé de Portefeuille Audit/CAP



PLAN D' ACTIONS 2010 CONSOLIDE version 04 Juin

AXES	ACTIVITES	PARTENAIRES D'EXECUTION	PROJETS/ PROGRAMME S LEADER	2 ^{ème} TRIM	3 ^{ème} TRIM	4 ^{ème} TRIM	PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL	ZONES D'INTERVEN TION	OBSERVATIONS
GT3.AXE 1	Former les acteurs de mise en œuvre des projets et programmes en matière de pilotage de la performance (1 atelier : 1 concernant les projets et programmes et les services étatiques)	PRECABG-PPNEX	CAP	X			11 600 000 PRECABG) AUTRES PPNEX : indéterminé	NATIONAL	L'activité est inscrite pour mémoire, L'atelier est prévu du 9 au 12 juin 2010. Chaque PPNEX contribue suivant le nombre de participants à prendre en charge
	Former les acteurs locaux sur la gouvernance locale (mécanismes de la coopération décentralisée, Déconcentration)	ART GOLD, PADEL/PNDL PRP TOKTEN	ART GOLD	X			ART GOLD 3 000 000 PADEL/PNDL 2 000 000	LOUGA	Cette activité est prévue sur le 2ème trimestre Appui Technique TOKTEN et PRP
	Former les acteurs locaux sur la gestion des infrastructures et à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base	PRP, PADEL/PNDL ART GOLD ACOPROV	PADEL/PNDL		X		PADEL/PNDL 2 500 000 PRP 1 000 000 ACOPROV 1 000 000	LOUGA	Appui technique et logistique ART GOLD



REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE
DES FINANCES

DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT

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

MODELE DE PRESENTATION DU BILAN ANNUEL

A l'occasion des ateliers de planification des
projets et programmes sous Exécution Nationale (NEX)

1. RAPPEL INTRODUCTIF

- ⇒ Brève présentation du Projet ou programme
- ⇒ Rappel du Contexte : Que représente la période étudiée dans la vie du Projet ou Programme ?
- ⇒ Tout autre point permettant de comprendre les Enjeux et Défis du Projet ou Programme pour la période étudiée

2. RAPPEL DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

- ⇒ Présentation des objectifs spécifiques et extrants retenus

3. ETAT D'EXECUTION TECHNIQUE

- ⇒ Présenter par objectif spécifique et/ou par extrant
 - i. Les activités telles mentionnées dans le PTA ;
 - ii. Principales réalisations
 - iii. Analyse des écarts éventuels (commentaires, graphiques, etc.) et
 - iv. Principaux enseignements à tirés
 - v. Présentation de l'évolution des indicateurs par extrant

	Indicateurs	Cibles	Réalisation	Taux de Réalisation	Observations
Produit Numéro Cade. : "Intitulé de l'extrant"	Indicateur numéro un de l'extrant	Niveau planifié	Niveau réalisé	Niveau planifié/ niveau réalisé (exprimé en%)	Fait explicatif des performances ou contre performances
	Indicateur numéro un de l'extrant	Niveau planifié	Niveau réalisé	Niveau planifié/ niveau réalisé (exprimé en%)	Analyse des progrès vers l'atteinte de l'extrant
	Indicateur numéro un de l'extrant	Niveau planifié	Niveau réalisé	Niveau planifié/ niveau réalisé (exprimé en%)	Remarque particulière sur un indicateur

4. ETAT D'EXECUTION BUDGETAIRE ET FINANCIERE

- ⇒ Rappel, en un paragraphe, le montant global du PTA et la répartition globale par source de financement

➤ Présenter le tableau d'exécution financière et budgétaire

Sources de financement	Montant budgétisé	Demandé	Solde à la fin De la période Précédente	Alloué	Disponible	Taux de couverture	Dépenses	Taux Exécution Financière (TEF)	Taux Exécution Budgétaire (TEB)
	A	B	C	D	E = C+D	F= D/B	G	H=G/E	I=G/A
PNUD	Inscrit dans le PTA signé pour la source concernée	Cumul des montants demandés FACEs	Situation en banque	Montant viré dans le compte					
GOVERNEMENT	Inscrit dans le PTA signé pour la source concernée		Situation en banque	Montant viré dans le compte					
AUTRE	Inscrit dans le PTA signé pour la source concernée		Situation en banque	Montant viré dans le compte					
TOTAL	Inscrit dans le PTA signé			Montant total viré dans les comptes					

➤ Analyse des principaux ratios TEB et TEF

5. GESTION ET COORDINATION DES ACTIVITES

- Situation des ressources humaines (composition, mouvements au cours de la période étudiée, etc.)
- Aspects matériels et/ou logistiques du projet ou programme (situation des locaux, équipements et logistiques disponibles, etc.)
- Activités de représentation de la tutelle
- Tout autre point permettant d'apprécier les conditions dans lesquelles se situe le Projet ou Programme pour obtenir les résultats attendus

6. DIFFICULTES RENCONTREES

- D'ordre institutionnel (instabilité de la structure d'ancrage du projet ou programme, relations conflictuelles entre structures partenaires, léthargie ou manque de réactivité du comité de pilotage, etc.)
- D'ordre technique (retard dans la conduite des activités dû à une sous estimation du budget et/ou de la durée réelle, défaillance d'un prestataire, retard -pour une raison ou pour une autre - dans l'instruction des DAF, etc.)
- D'ordre financier (retard dans la mise à disposition des fonds, défaillance d'un partenaire financier, etc.)

7. LECONS APPRISES /PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES

➤ Au niveau stratégique

- Orientations politiques et/ou sectorielles relativement aux centres d'intérêt du projet ou programme ;
- aspects conceptuels, méthodologiques

➤ Au niveau opérationnel

- Façons de faire innovantes ou particulièrement compromettantes ;
- Aspects relatifs à la gestion des interfaces
- Gestion de trois dimensions Ressources Humaines - Ressources financières - résultats Attendus du projet ou programme

8. PERSPECTIVES POUR LA PERIODE A VENIR

- Enoncer les principaux axes d'intervention futurs au regard des réalisations et enseignements de la période étudiée, etc.)

9. CONCLUSION GENERALE

- Que retenir de la période étudiée (un paragraphe)
- Quelles les principales recommandations (2 à 3 paragraphes)

10. ANNEXES

- Outil de suivi du PTA
- tout document (tableau, graphique, etc.) complétant et/ou confirmant ce qui est avancé dans le document



REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE
DES FINANCES

DIRECTION DE LA DETTE ET DE L'INVESTISSEMENT

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

MODELE DE PRESENTATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

A l'occasion des ateliers de planification des
projets et programmes sous Exécution Nationale (NEX)

1. PRESENTATION DE LA PAGE DE SIGNATURE DU PLAN

⇒ Page similaire à la page de signature du DAP avec une brève présentation du Projet ou programme

⇒ Ajuster les montants des différents partenaires ?

Budget estimatif sur une base de 12 mois :	dollars
Ressources allouées :	
PNUD:	dollars
GOUVERNEMENT:	dollars
AUTRES :	dollars
Partie du budget non financée :	dollars
1 dollar = X FCFA (taux de conversion retenu)	

2. RAPPEL INTRODUCTIF

⇒ Brève présentation du Projet ou programme

⇒ Rappel du Contexte : Que représente la période étudiée dans la vie du Projet ou Programme ?

⇒ Tout autre point permettant de comprendre les Enjeux et Défis du Projet ou Programme pour la période étudiée

3. LECONS APPRISES /PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES

⇒ Au niveau stratégique

- Orientations politiques et/ou sectorielles relativement aux centres d'intérêt du projet ou programme ;
- aspects conceptuels, méthodologiques

⇒ Au niveau opérationnel

- Façons de faire innovantes ou particulièrement compromettantes ;
- Aspects relatifs à la gestion des interfaces
- Gestion de trois dimensions Ressources Humaines - Ressources financières - résultats Attendus du projet ou programme

Nota bene : Cette partie est un rappel de ce qui est contenu dans le bilan annuel

4. DESCRIPTION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

- Présenter par objectif spécifique et/ou par extrant
 - i. Un paragraphe d'introduction
 - ii. Les activités retenues

5. ETAT DETAILLE DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2010

- Bien maîtriser le contenu de chaque activité (lien avec l'extrant, nature des opérations à réaliser, structure des coûts, éligibilité dans la source de financement, intérêt et adhésion des partenaires d'exécution, période et durée d'exécution, etc.)
- Faire des cumuls des coûts totaux des activités par extrant et par objectif spécifique

6. PLAN DE FINANCEMENT DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

- Présenter un plan récapitulatif de la répartition des fonds par extrant et par partenaire financier

DESCRIPTION DES EXTRANTS	MONTANT TOTAL	PNUD	ETAT	AUTRES	A RECHERCHER
Code de l'extrant . Intitulé de l'Extrant					
Code de l'extrant . Intitulé de l'Extrant					
Code de l'extrant . Intitulé de l'Extrant					
TOTAL OBJECTIF SPECIFIQUE					
Code de l'extrant . Intitulé de l'Extrant					
Code de l'extrant . Intitulé de l'Extrant					
Code de l'extrant . Intitulé de l'Extrant					
TOTAL OBJECTIF SPECIFIQUE					
Code de l'extrant . Intitulé de l'Extrant					
TOTAL OBJECTIF SPECIFIQUE					
TOTAL BUDGET 2010					
PART RELATIVE PAR SOURCE DE FINANCEMENT					

PROJET/PROGRAMME		ATELIER DE PLANIFICATION		REUNION COMITE PILOTAGE	
CAP		04 au 09 octobre 2010		mardi 7 décembre 2010	
PGIES		08 au 13 novembre 2010		jeudi 9 décembre 2010	
PROGERT		18 au 22 octobre 2010		jeudi 2 décembre 2010	
PRP		22 au 26 novembre 2010		mercredi 8 décembre 2010	
PRECABG		26 au 30 octobre 2010		vendredi 3 décembre 2010	
PALPS		12 au 15 octobre 2010		vendredi 10 décembre 2010	
PADEL/PNDL		27 au 30 octobre 2010		mercredi 1 décembre 2010	
PN-PTFM		02 au 06 novembre 2010		lundi 13 décembre 2010	
CULTURE ET DEVELOPEMENT		11 au 14 octobre 2010		mercredi 15 décembre 2010	
PROGEDIME		02 au 04 novembre 2010		lundi 13 décembre 2010 PM	
PALAC		02 au 06 novembre 2010		mardi 14 décembre 2010	
ACOPROV		09 au 12 novembre 2010		mercredi 15 décembre 2010	
ACCC		22 au 25 novembre 2010		mercredi 1er décembre 2010 PM	
PASEF		09 au 13 novembre 2010		jeudi 09 décembre 2010 PM	
PNCSEJ		11 au 14 octobre 2010		mercredi 08 décembre 2010 PM	
ART GOLD		22 au 26 novembre 2010		lundi 6 décembre 2010	
INTAC		18 au 23 octobre 2010		vendredi 17 décembre 2010	
TACC		25 au 30 octobre 2010		jeudi 16 décembre 2010	
TOKTEN		11 au 13 novembre 2010		jeudi 02 décembre 2010 PM	
AUTRES ACTIVITES PLANIFIEES					
PROJET/PROGRAMME		ACTIVITES		DATE	
CAP		Atelier de convergences NEX/Passation des marchés		20-25 septembre 2010	