

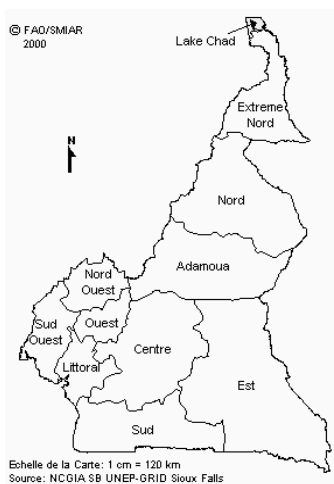
REPUBLIQUE DU CAMEROUN

MINISTRE DES AFFAIRES ECONOMIQUES, DE LA PROGRAMMATION ET DE
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

DIVISION DE LA PLANIFICATION ET DU DEVELOPPEMENT

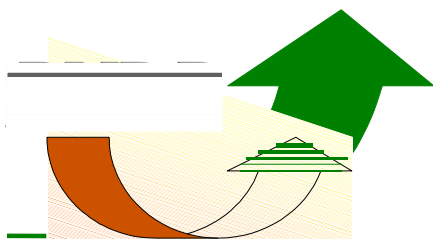
CELLULE DU DEVELOPPEMENT RURAL

PROGRAMME NATIONAL DE DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF



**PROCEDURES DU SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION
COMPTABLE, FINANCIERE ET TECHNIQUE
(SGI –PNDP)**

MANUEL



Novembre 2003

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Abréviations et acronymes..... | 4 |
| Présentation du programme..... | 7 |
| Contexte..... | 7 |
| Objectif du programme..... | 7 |
| Les bénéficiaires du programme..... | 7 |
| Un programme d'exécution en plusieurs phases..... | 7 |
| Les composantes du programme..... | 8 |
| Résultats attendus..... | 9 |
| Financement du programme..... | 10 |
| L'administration du programme..... | 10 |
| Introduction et but du manuel..... | 12 |
| A. Aperçu général du système : intervenants, rôles, attentes, obligations et ramifications..... | 13 |
| B. Objectifs et définitions..... | 14 |
| B1. Le suivi comptable et financier..... | 14 |
| B2. Le suivi évaluation technique..... | 14 |
| B3. Le suivi de la pauvreté..... | 14 |
| C. Données et codification..... | 16 |
| C1. Importance de la Codification..... | 16 |
| C2. La codification des données comptables, budgétaires, financières et des marchés..... | 16 |
| C3. La codification des données techniques (réalisation physique)..... | 18 |
| C3. La codification des données géostatistiques..... | 21 |
| C4. Définition des indicateurs de suivi évaluation..... | 21 |
| D. Les Procédures de programmation des activités du PNDP..... | 23 |
| D1. Programmation et budgétisation des micro projets (PBAAAb)..... | 23 |
| D2. Programmation et budgétisation des activités hors micro projets (PBAAt)..... | 24 |
| E. Directives en matière de rédaction des contrats d'exécution des actions PNDP..... | 27 |
| E1. Les gardes-fous contractuels..... | 27 |
| E2. Partage des responsabilités en matière de rédaction des contrats..... | 27 |
| F. Les procédures intégrées de suivi financier et technique..... | 29 |
| A. Les procédures de suivi financier et technique au niveau des CC..... | 29 |
| B. Les procédures de suivi financier et technique au niveau de l'Exécutif communal (EC)..... | 30 |
| C. Les procédures de suivi financier et technique au niveau de la CPP..... | 31 |
| D. Les procédures de suivi financier et technique au niveau de la CNC..... | 33 |
| G. Les procédures de suivi évaluation des impacts..... | 36 |
| G1. Les indicateurs d'impact du programme..... | 36 |
| G2. Le suivi évaluation des indicateurs d'impact du programme..... | 36 |
| G3. L'implication des communautés dans l'évaluation participative des impacts et la définition des projets de développement..... | 36 |
| H. Procédures d'élaboration et de diffusion des rapports de restitution..... | 37 |
| H1. Les rapports mensuels..... | 37 |
| H2. Les rapports trimestriels..... | 37 |
| H3. Les rapports semestriels..... | 38 |
| H4. Tableau des échéances de diffusions des rapports et comptes-rendus..... | 39 |
| I. Termes de références des acteurs du suivi évaluation..... | 40 |
| I1. Les acteurs :..... | 40 |

| | |
|---|-----------|
| J. Dispositif informatisé du système de gestion de l'information comptable, financière et technique (SGI – PNDP) | 42 |
| J1. Spécifications du volet suivi comptable et financier..... | 42 |
| J2. Spécifications du volet suivi-évaluation technique..... | 43 |
| J3 Spécifications du volet suivi de la pauvreté..... | 44 |
| J4. Schéma général du système d'information et de gestion..... | 45 |
| K. Annexes | 46 |

Abréviations et acronymes

| | |
|-----------|---|
| A.I.D | Appui aux Initiatives de Développement |
| ADPIC | Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce. |
| AFD | Agence Française de Développement |
| AFDCR | Appui Financier au Développement des Communautés Rurales |
| AGROCOM | Agriculture Agro-Industrie et Communication |
| APICA | Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires |
| APL | Adaptable Program Lending Credit |
| APNV | Approche Participative au Niveau Village |
| AsA | Accord sur l'agriculture |
| ASPPA | Appui aux Stratégies Paysannes et à la Professionnalisation de l'Agriculture |
| ASSOBACAM | Association Bananière du Cameroun |
| AVZ | Agent de Vulgarisation de Zone |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| BM | Banque mondiale |
| CAA | Caisse Autonome d'Amortissement |
| CAC | Centimes Additionnels Communaux |
| CAMCCUL | Cameroon Cooperative Credit Union League. |
| CAMSUCO | Cameroon Sugar Company |
| CANADEL | Centre d'Accompagnement de Nouvelles Alternatives de Développement Local |
| CAPA | Cellule d'Appui à la Politique Agricole |
| CARBAP | Centre Africain de Recherches sur Bananiers et Plantains (ex CRBP) |
| CAV | Comité d'Actions Villageois |
| CC | Comité de Concertation de Base |
| CCSE | Comité Communal de Suivi Evaluation |
| CCSPTE | Comité Consultatif et de Suivi de la gestion des ressources PPTE |
| CDC | Cameroon Development Corporation |
| CDC | Comité de Développement Communal |
| CEAC | Centre d'Education et d'Actions Communautaires |
| CEMAC | Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale |
| CENEEMA | Centre d'Etude et d'Expérimentation du Machinisme Agricole |
| CER | Centre d'Education Rurale |
| CFR | Centre de Formation Rurale |
| CIAT | Centre International de l'Agriculture Tropicale |
| CICC | Comité Interprofessionnel café cacao |
| CIPCRE | Cercle International pour la Promotion et la Création |
| CIRAD-SAR | Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement – Département des Systèmes Agro-alimentaire et Ruraux |
| CNLS | Comité National de Lutte contre le Sida |
| CNOP | Comité National d'Orientation et de Pilotage |
| CNC | Cellule Nationale de Coordination |
| CNRCIP | Cameroon National Root Crops Improvement Program |
| COOPEC | Coopérative d'Epargne et de Crédit |
| CORCAM | Confédération des Organisations Rurales au Cameroun |
| CPAC | Comité Paritaire d'Approbation et de supervision de niveau Communal |
| CPAP | Comité Paritaire d'Approbation et de supervision de niveau Provincial |
| CPP | Cellule Provinciale du Programme |
| CPAP | Comité Paritaire d'Approbation et de supervision de niveau Provincial |
| CRA | Collège Régional d'Agriculture |
| CRTV | Cameroon Radio and Television office |
| CVECA | Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées |
| CVSE | Comité villageois de suivi évaluation |
| DAO | Dossier d'Appel d'Offre |
| DEPA | Division des Etudes et des Projets Agricoles |
| DFID | Department for International Development |
| DGRDC | Direction de Génie Rural et de Développement Communautaire |
| DPA | Direction de la Production Agricole |
| DPGT | Projet de Développement Paysannal et de Gestion des Terroirs |

| | |
|-----------------|---|
| DSCN | Direction de la Statistique et de la Comptabilité Nationale. |
| DSDSR | Document de Stratégie de Développement du Secteur Rural |
| DSRP | Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté |
| ECAM | Enquête Camerounaise Auprès des Ménages |
| EM | Exécutif Communal |
| EMF | Etablissement de Micro Finance |
| ENIR | Ecole Nationale des Instituteurs Ruraux |
| ENSA | Ecole Nationale Supérieure Agronomique |
| ENSIAAC | Ecole Nationale Supérieure des Industries Agroalimentaires du Cameroun |
| FAO | Food & Agriculture Organization |
| FASA | Faculté Agronomique et des Sciences Agricoles |
| FDCPPROMEX | Food Crop Producers Processors and Marketing Experts |
| FEICOM | Fonds spécial d'Équipement et d'Intervention intercommunale |
| FIDA | Fonds International pour le Développement Agricole |
| FIMAC | Fonds d'Investissement de Micro-Réalisations Agricoles et Communautaire |
| FONDAOR | Fonds national d'Appui aux Organisations Rurales |
| FRPC | Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance |
| GIC | Groupe d'Initiative Commune |
| GICA | Groupe d'Initiative Commune Agricole |
| GTZ | Coopération Technique Allemande |
| HEVECAM | Hévéa du Cameroun |
| HIMO | Haute Intensité en Main d'Œuvre |
| IBW | Institutions de Bretton Woods |
| IDA | International Development Association |
| IDH | Indice de Développement Humain |
| IITA | International Institute for Tropical Agriculture |
| IMF | Institution de Micro-Finance |
| INADES | Institut Africain pour le Développement Economique et Social |
| IPH | Indice de Pauvreté Humaine |
| IRAD | Institut de Recherche Agronomique et du Développement |
| LAN | Local Area Network |
| MC ² | Mutuelle Communautaire de Croissance |
| MEG | Médicaments Essentiels Génériques |
| MIDENO | Mission de Développement du Nord-Ouest |
| MINAGRI | Ministère de l'Agriculture |
| MINAS | Ministère des Affaires Sociales |
| MINAT | Ministère de l'Administration Territoriale |
| MINCOF | Ministère de la Condition Féminine |
| MINDIC | Ministère du Développement Industriel et Commercial |
| MINEF | Ministère de l'Environnement et des Forêts |
| MINEFI | Ministère de l'Economie et des Finances |
| MINEPIA | Ministère de l'Elevage des Pêches et des Industries Animales |
| MINMEE | Ministère des Mines, Eau et Energie |
| MINEPAT | Ministère des Affaires Economiques, de la Programmation et de l'Aménagement du Territoire |
| MINSANTE | Ministère de la Santé Publique |
| MINREST | Ministère de la Recherche Scientifique et Technique |
| MINTOUR | Ministère du Tourisme |
| MINTP | Ministère des Travaux Publics |
| MINTRANSPORT | Ministère des Transports |
| NPA | Nouvelle Politique Agricole |
| ONADEF | Office National de Développement des Forêts |
| ONCC | Office National de Café Cacao |
| ONG | Organisation non Gouvernementale |
| ONVC | Ordre National des Vétérinaires Camerounais |
| OAL | Organisme d'Appui Local |
| OPA | Organisation Professionnelle Agricole |
| OPCC | Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun |
| OTC | Obstacles Techniques au Commerce (Accord sur les) |
| PAA | Programme Annuel d'Activités |

| | |
|----------------|---|
| PAAOB | Projet d'Appui à l'Auto promotion des Initiatives de base et des Groupements de Soutien |
| PAAR | Projet d'Appui à l'Auto promotion Rurale |
| PADC | Projet d'Appui au Développement Communautaire |
| PAIDER | Programme d'Appui à la Décentralisation de l'Entretien Routier |
| PAPLO | Programme d'Appui aux populations de Lagdo |
| PAPT | Projet de Développement de la Plaine Tikar |
| PARFR | Programme d'Amélioration du Revenu Familial Rural |
| PDL | Plan de Développement Local |
| PCRD | Projet Crédit Rural Décentralisé |
| PDBB | Programme de Développement du Bassin de la Bénoué |
| PDC | Plan de Développement Communal |
| PDRM | Projet de Développement de la Région des Monts Mandara |
| PDRP – L & C - | Projet de Développement Rural Participatif dans le Département du Logone et Chari |
| PFNL | Produits forestiers non ligneux |
| PGPA | Projet de Promotion des Producteurs Agricoles dans la Province du Centre |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PMLS | Programme Multi-sectoriel de Lutte contre le Sida |
| PNDP | Programme National de Développement Participatif |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PNVRA | Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricole |
| PPDR | Projet Pôle de Développement Rural |
| PPE | Prêt Programme Evolutif |
| PPTÉ | Pays Pauvres Très Endettés |
| PRASAC | Pôle de Recherche Appliquée au Développement des Savanes d'Afrique Centrale |
| PSSA | Projet Spécial de Sécurité Alimentaire |
| PST | Plan Sectoriel des Transports |
| RDC | République Démocratique du Congo |
| RNC | Radio Nationale Camerounaise |
| SAILD | Service d'Appui aux Initiatives Locales de Développement |
| SBM | Société Bananeraie de la Mbomé |
| SDRADDT | Schéma Directeur Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire |
| SEMR | Société d'Expansion de Modernisation de la Riziculture de Yagoua |
| SFD | Systèmes Financiers Décentralisés |
| SIFAC | Syndicat Interprofessionnel de la AFDCRière Avicole Camerounaise. |
| SNRA | Système National de la Recherche Agricole |
| SNV | Service Néerlandais de Volontariat. |
| SOCAPALM | Société Camerounaise des Palmeraies |
| SODECOTON | Société de Développement du Coton. |
| SOWEDA | South West Development Authority |
| SPNP | Société des Plantations Nouvelles de Penja |
| SPS | Accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires. |
| UE | Union Européenne |
| UFA | Unités Forestières d'Aménagement |
| UNVDA | Upper Noun Valley Development Authority |
| UP | Unité de production |
| UPNDP | Union phytosanitaire d'Afrique Centrale |

Présentation du programme

Contexte

Le Gouvernement a pris des engagements pour que les investissements publics répondent aux besoins réels des populations à la base à travers leur participation à tout le processus notamment d'identification, d'exécution, de suivi et d'évaluation des micro-projets. Le Gouvernement a ainsi opté pour une responsabilisation des collectivités territoriales décentralisées dans le cadre du processus progressif de décentralisation, consacré par la Constitution de 1996. Pour une participation effective des populations dans l'élaboration des Budgets d'Investissements Publics (BIP), des directives ont été données pour la revitalisation des comités de développement dont les textes sont en cours d'élaboration.

Le Programme National de Développement Participatif (PNDP), qui entend donner aux populations les moyens d'une participation effective au processus de développement, se définit donc comme étant un des cadres opérationnels de la stratégie du développement rural. Ce programme sera chargé d'impulser et de soutenir des actions fortes, concertées, diversifiées et inscrites dans la durée.

Objectif du programme

Le Programme vise à promouvoir un développement durable, axé sur l'organisation des bénéficiaires, le renforcement de leurs capacités, leur implication dans l'identification de leurs besoins prioritaires, la recherche des solutions, la planification et la mise en œuvre des actions concrètes pour le développement social et économique de leurs localités. Il s'agira de mettre en œuvre des mécanismes visant à responsabiliser les communautés rurales et les collectivités territoriales décentralisées de l'État afin de les rendre acteurs de leur propre développement, ceci dans le cadre du processus progressif de décentralisation.

Les bénéficiaires du programme

Les communes rurales et leurs communautés de base constituent le principal groupe cible du Programme. Elles profiteront directement des investissements réalisés à travers l'appui financier au développement des communautés rurales d'une part, des activités d'appui aux communes dans le cadre du processus progressif de décentralisation d'autre part, enfin des activités de renforcement des capacités comprenant outre les activités de formation, celles d'appui conseil, d'animation et de communication.

Les autres parties prenantes notamment les administrations publiques, les organisations de la société civile, bénéficieront d'un renforcement des capacités leur permettant d'assurer un montage cohérent, une mise en œuvre et un suivi efficace du programme.

Un programme d'exécution en plusieurs phases

- Le Programme, prévu sur 10/15 ans, se découpera en plusieurs phases.
 - S'agissant de la Coopération Française il s'agira de phases successives de trois ans dans le cadre du Contrat Désendettement Développement (C2D),
 - S'agissant de la Banque Mondiale, le Programme sera découpé en 3 phases de 5 années.
- Pour cette dernière et de manière à couvrir progressivement l'ensemble du territoire national, les diverses phases se présentent comme suit :

Passage de la Phase 1 à la Phase 2 :

- 50% des communautés cibles¹ ont entériné un plan de développement local et ont élu un comité de concertation ;
- 50% de celles qui ont entériné un plan de développement local ont réalisé un micro-projet ;
- 50% des communes cibles ont enregistré un plan de développement communal auprès du Programme ;
- 25% des communes cibles ont réalisé un micro-projet prévu dans leur plan de développement communal ;
- 50% des communes cibles ont bénéficié d'un programme de formation des personnels communaux ;
- Validation par le Gouvernement des textes et décrets d'application du processus de décentralisation.

Passage de la Phase 2 à la Phase 3

- 100 % des communes sont touchées ;
- Les fonds publics sont transférés aux communes de façon transparente ;
- 50% des communautés cibles ont entériné un plan de développement local et élu un comité de concertation ;
- 50 % de ces communautés ont réalisé un micro-projet ;
- 25 % des communes cibles ont réalisé un micro-projet dans leur plan de développement communal ;
- Adoption des textes et décrets d'application du processus de décentralisation.

Les composantes du programme

Le PNDP comprend quatre composantes :

1. l'Appui Financier au Développement des Communautés Rurales (AFDCR) ;
2. l'appui aux communes dans le processus progressif de décentralisation ;
3. le renforcement des capacités des acteurs ;
4. la gestion, coordination, communication et le suivi-évaluation du Programme.

Composante 1 : Appui Financier au Développement des Communautés Rurales (AFDCR)

La première composante a pour objectif de cofinancer des projets et activités initiés par les collectivités territoriales et les communautés rurales, sur la base d'un « Plan de Développement Local » et « Plan de Développement Communal » (PDL) & (PDC) élaborés de façon participative.

Cette composante offre quatre volets de financement :

- i) Le volet « **Projets sociaux collectifs** » finance les infrastructures, équipements et formations d'utilité publique, permettant l'amélioration des conditions de vie des populations par la fourniture de biens et services essentiels ;
- ii) Le volet « **Équipements ou services publics marchands** » finance les infrastructures et équipements assurant la fourniture de biens et services marchands permettant le développement des activités économiques et l'amélioration des revenus des populations ;
- iii) Le volet « **Activités environnementales et de gestion durable des ressources naturelles** » finance les activités collectives permettant l'amélioration de la gestion durable des ressources naturelles avec un accent particulier sur la conservation de la bio-diversité et la lutte contre la dégradation des ressources naturelles ;
- iv) Le volet « **Appui à la mise en place et à la consolidation des EMFs** » finance des activités d'appui à la mise en place et à la consolidation des établissements de micro-finance.

¹ Cibles = dans les zones touchées par le Programme

Le processus sera déclenché à la suite d'une demande issue d'un « Plan de Développement Local » (PDL) et confirmé par une étude de faisabilité (à titre d'exemple, une caisse villageoise susceptible d'être insérée dans un réseau peut valablement être éligible dans le cadre de ce Programme).

Composante 2 : Appui aux communes dans le cadre du processus progressif de décentralisation

La seconde composante a pour objectif de préparer l'institution communale et les communautés de base existantes à s'ancrer efficacement dans les processus de décentralisation et de lutte contre la pauvreté en milieu rural.

3 sous-composantes sont prévues :

- i) Appui à la réforme de la fiscalité, des finances, et du domaine des collectivités territoriales décentralisées ;
- ii) Renforcement des capacités des communes ;
- iii) Renforcement des capacités de l'administration en matière de décentralisation.

Composante 3 : Renforcement des capacités des acteurs

La troisième composante a pour objectif d'inciter les populations (bénéficiaires) à mettre davantage à profit l'initiative et l'énergie locale de façon concertée aux efforts de réduction de la pauvreté.

Elle compte deux sous-composantes :

- i) Activités préalables nécessaires à l'élaboration de « Plans de Développement Locaux » (PDL) et des « Plans de Développement Communaux » (PDC);
- ii) Campagnes de sensibilisation / formations thématiques visant à promouvoir la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie.

Composante 4 : Coordination, gestion, communication et suivi-évaluation du Programme

La quatrième composante a pour objectif d'assurer la bonne gestion du programme à travers une organisation harmonieuse de l'équipe de travail et la mise en place d'un système d'information permettant une bonne circulation entre les différents acteurs du Programme et du secteur du développement rural en général.

Elle est constituée de 5 activités principales :

- i) La gestion comptable et financière du Programme ;
- ii) La coordination des activités des partenaires techniques et financiers au sein du Programme ;
- iii) La mise en place d'un système d'information et de suivi du secteur;
- iv) La gestion de l'information au sein du Programme ; et
- v) La communication au sein du Programme.

Résultats attendus

Des conditions de vie améliorées en zones rurales :

- Meilleure santé, sécurité alimentaire, éducation ;
- Meilleur accès aux services sociaux ;
- Meilleure communication.

Des capacités locales renforcées :

- Compétences en planification, exécution et suivi de plans de développement locaux ou communaux;
- Transparence dans la gestion des ressources financières locales ;
- Responsabilité face aux instances élues et aux communautés.

Des capacités institutionnelles renforcées au niveau central :

- Décentralisation effective ;
- Ministères techniques déconcentrés et effectivement au service des populations a la base ;
- Utilisation rationnelle des ressources budgétaires.

Des ressources naturelles protégées :

- Diminution de la dégradation des sols ;
- Protection et régénération du patrimoine forestier ;
- Participation a la préservation de la biodiversité ;
- Introduction de méthodes de gestion durable des ressources naturelles.

Financement du programme

Le coût total de la première phase est estimée à 111,95 millions de dollars américains, et comprend :

- les financements multilatéraux IDA, FIDA... ;
- les financements de la France au titre du Contrat Désendettement Développement (C2D) ;
- les fonds de contrepartie de l'Etat et
- la contribution des bénéficiaires.

La répartition des financements de la première phase par composante figure dans le tableau ci-dessous :

| Composantes | Coûts | | % |
|---|-----------------|------------------|--------------|
| | en Milliers USD | en Millions FCFA | |
| 1. Appui financier au développement des communautés | 63,59 | 38 156 | 56,8 |
| 2. Appui aux communes | 6,84 | 4 109 | 6,1 |
| 3. Renforcement des capacités des communautés | 22,59 | 13 556 | 20,2 |
| 4. Gestion, suivi, évaluation du programme | 18,91 | 11 349 | 16,9 |
| Total | 111,95 | 67 172 | 100,0 |

L'administration du programme

Le projet sera administré à plusieurs niveaux, du centre vers la périphérie :

- la Cellule Nationale de Coordination (CNC) basée à Yaoundé. Elle a à sa tête un Coordonnateur National secondé par un adjoint. C'est elle qui ordonnera l'exécution des activités du programme et qui sera le principal interlocuteur des bailleurs de fonds dans la mobilisation et le transfert des fonds ;
- les Cellules Provinciales du Programme (CPP), au nombre de 10 en rapport avec le nombre de provinces du Cameroun. Quatre CPP seront fonctionnelles au cours de la première phase. Il s'agit des CPP des provinces du Centre, de l'Ouest, du Nord et du Sud ;
- L'exécutif communal dans la mise en œuvre des micro-projets issus des plans de développement communaux (PDC) ;

- Le Comité de concertation à la base (CC) dans la mise en œuvre des micro-projets issus des plans de développement locaux (PDL de la communauté villageoise).

Dans le cadre de l'exécution du PNDP, à tous les niveaux, le recours à des prestataires de services est envisagé. Ces prestations seront effectuées conformément aux dispositions réglementaires en vigueur et dans le respect des procédures des bailleurs de fonds. Les prestataires de services comprennent les entreprises, bureaux d'études, ONG, Groupes d'Initiatives Communes, Groupements d'Intérêt Economique, opérateurs divers, et dans certaines conditions à préciser en raison de leur statut, les services techniques de l'État. Leurs modalités d'intervention et de rémunération sont déterminées contractuellement.

Introduction et but du manuel

L'objectif général du système de suivi évaluation est de mettre à la disposition des acteurs du programme, quelque soit leur niveau, des outils adaptés de gestion et d'aide à la décision nécessaires à l'accomplissement de leurs responsabilités. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Assurer la bonne gestion du programme via un suivi technique et financier en temps réel des activités financées ;
- Garantir des liens stratégiques, techniques et opérationnels du PNDP avec les stratégies sectorielles, les autres programmes et projets de développement, et avec l'ensemble des acteurs concernés (en particulier avec les bénéficiaires) de manière à dégager une problématique commune et des solutions concertées pour la réduction de la pauvreté ;
- Optimiser la gestion de l'ensemble des informations manipulées par les différentes unités de gestion du programme.

Résultats Attendus

- L'ensemble des acteurs et partenaires du PNDP sont informés en temps voulu des performances et de l'impact du programme.
- Les difficultés dans la mise en œuvre des activités sont prévues, évaluées, et finalement contournées.
- Les bénéficiaires directs du PNDP, notamment les collectivités décentralisées, sont fortement impliqués dans l'évaluation du programme et leurs attentes sont prises en considération de façon réactive.
- Des synergies sont établies avec l'ensemble des partenaires du développement local au Cameroun, aussi bien au niveau central que décentralisé.
- Les redondances avec d'autres opérations sont évitées et la cohérence avec les politiques sectorielles est assurée.
- Des économies d'échelle sont effectuées et la productivité des personnels en charge de la gestion du PNDP est accrue grâce à une gestion ordonnée de l'ensemble des informations gérées par le programme.

La multiplication des partenaires, acteurs et bénéficiaires impliqués, la décentralisation des centres de gestion du programme (CNC-CPP-Communes-CC) et les perspectives de passage d'une phase à l'autre sur des périodes cumulées commande que le système de suivi évaluation envisagé soit transparent, fiable, interactif, flexible, évolutif, et accessible à tous en temps réel.

Le système requiert de toutes les parties prenantes, notamment les acteurs du décaissement et des responsables des réalisations physiques, une parfaite compréhension de son rôle. En particulier, les principes énoncés ci-dessous doivent être bien compris :

- les sources de financement (bailleurs, Etat) **honorent** les requêtes qu'elles reçoivent et **attendent** des résultats visibles ;
- les agences d'exécution et bénéficiaires des financements se doivent de **produire** des résultats à temps, histoire de s'assurer que le programme atteint ses objectifs dans les délais requis.
- les décideurs **évaluent** l'impact des activités du programme et **agissent** en conséquence.

Le but du **manuel de procédures du système de gestion de l'information comptable, financière et technique** (SGI-PNDP) est de fournir avec précision tous les éléments nécessaires à la mise en œuvre et au bon fonctionnement du système, de dégager des principes méthodologiques et techniques utiles pour la gestion du programme, de la cellule nationale aux collectivités décentralisées, et d'une manière générale, de faire la visite guidée du SGI-PNDP. Le manuel pourra évoluer en (i) rapprochant le SGI-PNDP de la réalité terrain (ii) suivant les recommandations des missions de supervision et (iii) selon les résolutions des organes d'orientation et de prise de décisions au niveau national et décentralisé.

A. Aperçu général du système : intervenants, rôles, attentes, obligations et ramifications

Appelé à être la vitrine et la bibliothèque du programme, la fiabilité de SGI-PNDP reposera sur la collaboration volontaire des intervenants. A ce titre, pour écarter toute méfiance à l'égard du système, il est fondamental que les intervenants, quel que soit leur niveau d'implication dans le programme, se définissent par rapport à (i) **leur rôle** (ii) **ce qu'ils en attendent** (iii) **ce qu'ils apportent** et (iv) **leurs attentes** spécifiques par rapport aux interlocuteurs directs en amont et en aval de leur positionnement. Les liens et interactions qui se dégageront de cette analyse préciseront les contours et les interactions individuelles ou collectives que le système de gestion SGI-PNDP à mettre en place aura avec chacun.

| Intervenant | Ce que je suis (identité) | Ce que j'apporte (obligation) | Ce que j'attends du PNDP | Ce que j'attends de mon interlocuteur amont | Ce que j'attends de mon interlocuteur aval | Mon rôle par rapport au SGI-PNDP |
|---------------------------------------|--|---|---|--|--|--|
| Bailleur de fonds | Partenaire financier | - Financements | - Objectifs planifiés/budgétés - Réalisations conformes aux prévisions | Etat : respect des conventions + mobilisation de la contrepartie nationale | CNC : plan d'action annuel consolidé + justificatifs des dépenses + rapports à temps + respect procédures | Demandeur-utilisateur privilégié des données |
| CNC | Cellule Nationale de Coordination | - Mobilisation de fonds aux bénéficiaires (via les CPP) - Gestion, suivi évaluation - Rapports périodiques | - Objectifs planifiés/budgétés - Réalisations conformes aux prévisions | Bailleur : mobilisation des fonds <i>à temps</i> | CPP : plan d'action annuel + justificatifs des dépenses + rapports à temps + respect procédures | Responsable du SGI-PNDP au niveau national |
| CPP | Cellule Provinciale du Programme | - Mobilisation de fonds aux bénéficiaires (via les Communes et CC) - Gestion, suivi évaluation - Rapports périodiques | - Objectifs planifiés/budgétés - Réalisations conformes aux prévisions | CNC : mobilisation des fonds <i>à temps</i> & formation | Commune / CC : micro-projets/ PDC-PDL + justificatifs des dépenses + rapports à temps+respect | Responsable du SGI-PNDP au niveau provincial |
| Exécutif communal (EC) | Gestionnaire des fonds de micro-projets communaux | - Projets de développement - Contrepartie personnelle - Gestion, suivi évaluation - Rapports périodiques | - Financement des micro-projets proposés | CPP : mobilisation des fonds <i>à temps</i> & formation | Commune / quartier : micro-projet + justificatifs des dépenses + rapports à temps + compréhension | Pourvoyeur et Utilisateur des données |
| Comité de concertation à la base (CC) | Gestionnaire des fonds de micro-projets villageois | - Projets de développement - Contrepartie personnelle - Gestion, suivi évaluation - Rapports périodiques | - Financement des micro-projets proposés | CPP : mobilisation des fonds <i>à temps</i> & formation Commune : mobilisation des fonds <i>à temps</i> | Village : micro-projet + justificatifs des dépenses + rapports à temps + compréhension | Pourvoyeur et Utilisateur des données |
| Bénéficiaire | Bénéficiaire final | - Micro-projets - Contrepartie personnelle - Suivi évaluation - Rapports mensuels | - Financement des Micro-projets proposés | CC : règlement des prestations | Opérateur : exécution des contrats à temps | Pourvoyeur et Utilisateur des données |
| Opérateur d'Appui local (OAL) | Exécutant | - Savoir faire | - Disponibilité des fonds | CNC/ CPP/ EC/ CC : règlement des prestations | CNC/ CPP/ EC/ CC/ Bénéf réception des prestations | Pourvoyeur des données |
| Etat | Bénéficiaire institutionnel et bailleur de fonds | - Contrepartie nationale - Cadre institutionnel | - Réduction de la pauvreté - Gestion décentralisée | Bailleur : mobilisation des financements extérieurs | CNC/ CPP : rapports + transparence | Demandeur-utilisateur privilégié des données |

Une illustration visuelle des attentes et obligations mutuelles liant les intervenants du PNDP est fournie en **annexe 1**

B. Objectifs et définitions

Sur la base du tableau des rôles qui précède, l'analyse des données échangées et des ressources humaines sollicitées pour leur gestion permettent de décomposer le SGI-PNDP en trois sous-systèmes échangeant des données entre eux.

B1. Le suivi comptable et financier

Il doit permettre d'assurer le suivi comptable et financier du programme en accord avec les obligations internationales. Pour permettre aux activités des différentes composantes de se dérouler, le projet doit être régulièrement approvisionné en fonds. Le système doit avoir :

1. une aptitude à **produire** l'information financière fiable et en temps voulu à partir d'un système informatisé de comptabilité budgétaire, bien conçu et adapté aux besoins du projet ;
2. une assurance que les fonds sont **utilisés** de manière efficiente, aux fins intentionnées et en toute transparence ;
3. un personnel **qualifié** commis aux tâches et fonctions administratives, financières, comptables et suivi évaluation ;
4. des dispositions **d'audit** en soutien aux autres propriétés en terme de crédibilité.

B2. Le suivi évaluation technique

Il a pour objectif de :

1. **Fixer** des objectifs réalistes via des plans d'action et de développement concertés et clairs pour tous les intervenants : partenaires financiers, équipes de gestion (CNC/PPP), et collectivités bénéficiaires ;
2. **Assurer** l'adhésion des intervenants à ces objectifs via des conventions signées d'accord parties ;
3. **Suivre** le déroulement des activités et **mesurer** les écarts par rapport aux prévisions en identifiant les problèmes majeurs ;
4. **Proposer** des solutions concertées aux problèmes ainsi identifiés ;
5. **Susciter** la réaction des partenaires et bénéficiaires par rapport aux résultats du PNDP ;
6. **Diffuser** les rapports de suivi et évaluation pour l'instruction de tous en temps voulu ;
7. **Capitaliser** sur les expériences et acquis du système en vue du renforcement à terme des capacités opérationnelles de planification des services publics.

L'établissement des différents rapports et tableaux de bord nécessite une interaction forte avec le volet suivi comptable et financier afin que les taux de décaissements et d'engagements des activités puissent être mis en regard des taux de réalisations physiques.

B3. Le suivi de la pauvreté

Il doit permettre aux différents intervenants du programme de disposer des informations à jour sur :

1. **l'inventaire** des infrastructures de base dans les zones d'intervention ;
2. les textes **législatifs** et politiques sectorielles ;
3. les activités de **développement** en cours et/ ou complémentaires au PNDP ;
4. la **couverture** géographique des activités PNDP et hors PNDP
5. les **indicateurs** et normes en rapport avec la définition de futurs projets de développement.

Le suivi de la pauvreté à partir des réalisations du PNDP nécessite une interaction forte de l'ensemble des objets cartographiques du SIG (pays, provinces, départements, arrondissements, communes, cours d'eau, infrastructures, sols...) avec le volet suivi évaluation technique afin que les réalisations du PNDP puissent être mises en regard des régions auxquelles elles se rapportent.

Il est utile de préciser que chaque composante du SGI-PNDP se singularise par :

- (i) la nature des **données** qu'il gère (comptable, physique, cartographique...);
- (ii) les **procédures** régissant sa manipulation pendant les phases de programmation et d'exécution;
- (iii) la forme, la fréquence et le contenu des **rapports** de restitution des résultats
- (iv) le **dispositif** informatisé pour l'optimisation du système
- (v) les **acteurs** responsables du fonctionnement de l'ensemble du système.

C. Données et codification

But du chapitre : définir les données de base de chaque composante du système et les relations (codification) qui les unissent pour faire du SGI-PNDP la vitrine et le tableau de bord du PNDP.

Résultat attendu : la nature de chaque donnée et ses possibles ramifications avec d'autres données du système sont connues.

C1. Importance de la Codification

Elle consiste à identifier chaque donnée du système de gestion de l'information par une chaîne de caractères alphabétiques, numériques ou alphanumériques. Le but recherché étant double : (i) obtenir le maximum des informations sur une opération à travers son code et (ii) combiner ensemble des informations de natures différentes, chose difficile en mathématique. En attribuant un code à chaque action du plan analytique, l'on organise l'ensemble des actions du projet en autoroutes pour le suivi rationnel de l'information de gestion.

La propension du SGI-PNDP à synthétiser des informations de sources et de natures différentes, la possibilité qui lui est donnée de présenter la même information sous plusieurs angles, un grand nombre de fois, l'importance de l'informatique dans les tâches d'archivage et de combinaison des données de nature différente, ont rendu pertinent le développement des techniques de codification.

Il existe plusieurs systèmes de codification, mais le SGI-PNDP s'accommodera de sept principaux avec lesquels il travaillera. Il s'agit, par ordre d'importance de :

1. la codification **comptable** ;
2. la codification **budgétaire** ;
3. la codification **financière** ;
4. la codification des **marchés** ;
5. la codification des actions du plan des opérations dit plan **analytique** ;
6. la codification **géographique** ;
7. la codification des indicateurs **financiers et techniques**.

A côté de cette codification, l'on peut mentionner la codification des ressources humaines mobilisées par le programme et la codification (aux fins d'archivage) des versions différentes des rapports de suivi évaluation.

En conclusion, pour une action quelconque du plan analytique, chaque dépense effectuée par le programme reçoit une imputation de comptabilité générale, budgétaire, financière, de suivi des marchés, analytique et géographique. Les codes comptable, budgétaire, financier et du marché sont définis par l'administration financière et comptable. Les codes analytique et géographique sont définis par le département du suivi et évaluation.

C2. La codification des données comptables, budgétaires, financières et des marchés

Chaque dépense effectuée par le projet reçoit une imputation de comptabilité générale, budgétaire, financière (bailleur) et du marché par le biais d'une fiche d'imputation. L'information comptable et financière est ainsi représentée par quatre systèmes de codification reliés entre eux :

La codification comptable : il s'agit d'un code classique de comptabilité générale correspondant au plan comptable choisi pour le PNDP (plan comptable OHADA adopté par le Cameroun). On distingue dans cette codification, neuf catégories de comptes :

| Classes | Types de comptes |
|----------------|---|
| Classe 1 | Comptes de ressources durables |
| Classe 2 | Comptes de l'actif immobilisé |
| Classe 3 | Comptes de stocks |
| Classe 4 | Comptes de tiers |
| Classe 5 | Comptes de trésorerie |
| Classe 6 | Comptes de charges des activités ordinaires |
| Classe 7 | Comptes de produits des activités ordinaires |
| Classe 8 | Comptes des autres charges et des autres produits |
| Classe 9 | Comptabilité des engagements et comptabilité analytique |

Le tableau détaillé du plan comptable OHADA figure en **annexe 2**.

La codification budgétaire : ce code permet d'identifier la catégorie budgétaire dans laquelle s'inscrit l'activité. Il s'agit d'un code à deux niveaux comme l'indique l'exemple ci-dessous :

Chaque dépense du programme reçoit une imputation de catégorie budgétaire indiquant sur un chiffre le chapitre de dépense (investissement ou fonctionnement), sur trois chiffres la rubrique concernée et sur deux chiffres, la sous-rubrique ou poste affecté conformément à l'exemple ci-dessous :

| Chapitres | Rubriques | Postes |
|--------------------------|--|---|
| 1 Investissements | 11 Travaux de génie civil | 1100 Génie civil 1101 Constructions |
| | 12 Fournitures | 1201 Véhicules 1202 Matériels 1203 Données cartographiques |
| | 13 Services de consultant Etudes & Formations | 1301 Consultants 1302 Etudes 1303 Formations |
| 2 Fonctionnement | 21 Coûts opérationnels | 2101 Personnel (salaires et charges) 2102 Missions / déplacements 2103 Fonctionnement bureau 2104 Entretien véhicules / assurances 2105 Carburant / lubrifiants |

La codification financière : ce code permet d'identifier la source de financement (Etat, IDA, FIDA, France, Collectivités...) et la catégorie de financement associée à l'activité. Tout bailleur qui s'engage à financer les activités du programme se voit affecter un code à 2 chiffres. Chaque dépense imputable à ce financement a pour code, le code du bailleur suivi du code de la catégorie budgétaire figurant dans l'accord de don comme l'indique l'exemple ci-dessous .

| Bailleurs | Catégories budgétaires |
|--|--|
| 00 Etat | 001. Catégories prises en compte par la contrepartie nationale |
| 01 Convention IDA N°XXX | 011. Primes |
| | 012. Missions |
| | 013. Transport à Yaoundé |
| | 014. Fonctionnement de la CNC/ CPP |
| | 015. Non affecté |
| 02 Convention C2D France N° XXX | 021. Fournitures et véhicules |
| | 022. Consultants et formation |
| | 023. Photos aériennes et satellitaires |
| | 024. Dépenses de fonctionnement |
| | 025. Non affecté |

La codification des marchés : ce code permet d'identifier le type de marché (fournitures, emploi de consultant) et le mode de passation (AOI, AON, SFQT...). Tout marché passé sur une activité se voit affecter un code à 5 lettres dont la **première** identifie le type de marché, et les **quatre** suivantes, le mode de passation recommandé selon le tableau ci-dessous :

| Type de marché | mode de passation |
|----------------------|--|
| T Travaux | TAOINT appel d'offre international |
| | TAONAT appel d'offre national |
| | TCFOUR consultation fournisseurs |
| | TGGREE gré à gré |
| F Fournitures | FAOINT appel d'offre international |
| | FAONAT appel d'offre national |
| | FCFOUR consultation fournisseurs |
| | FGGREE gré à gré |
| | FIAPSO Système PNUD |
| C Consultant | CSFQTC sélection fondée sur qualité technique et coût) |
| | CSMCOU sélection au moindre coût) |
| | CSFQCO sélection fondée sur les qualifications des consultants) |
| | CSEDIR sélection par entente directe) |
| | CSBDET sélection dans le cadre d'un budget déterminé) |

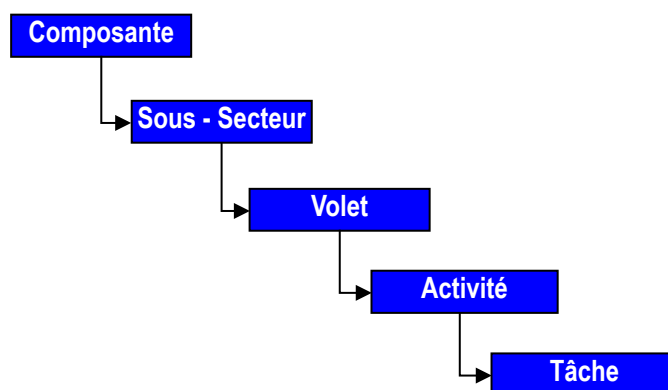
Exemple, tout marché codé « **FGGREE** » représente un marché de Fournitures passé de **gré à gré** avec le fournisseur.

C3. La codification des données techniques (réalisation physique)

La codification analytique : chaque activité inscrite dans le programme reçoit une imputation conformément au plan des opérations : il s'agit d'une déclinaison des actions du programme suivant une **hiérarchie opérationnelle** qui part de la composante à la tâche élémentaire de terrain, en passant par différents sous-regroupements selon la longueur de l'arborescence des opérations. De même que toute écriture comptable traduit la hiérarchie des comptes (classes, sous-classes, comptes, sous-comptes, etc.), la codification analytique traduira la hiérarchie des opérations (flux physiques) encore appelée **plan analytique**. Le code analytique reprend donc la structure du plan des opérations du PNDP. Toute action du plan analytique se verra attribuer un code de 10 caractères

C-C-C-99CCC-CC décliné ainsi qu'il suit :

1. le 1^{er} caractère 'C' indique la **composante** au sommet ;
2. le 2nd caractère 'C' indique la **sous-composante** ou **sous-secteur** qui, dans le cas spécifique de l'appui AFDCR, précise si le micro-projet est destiné à la commune ou à la communauté ;
3. le 3^e caractère 'C' indique le **volet** tel que l'un des 4 volets de l'AFDCR ;
4. les 5 caractères suivants '99CCC' indiquent l'**activité** et l'année de démarrage (99) ;
5. les deux derniers caractère 'CC' identifient la **tâche**.



Exemple : **B-1-1-04-009-25** représente :

- la 25^e tâche de
- la 9^e activité (ou micro-projet)
- démarrée en 2004 dans le cadre
- du 1^{er} volet de la
- sous-composante **B1** (Appui à la réforme de la fiscalité, des finances, et du domaine des collectivités territoriales décentralisées), de la
- composante **B** (Appui aux communes dans le cadre du processus progressif de décentralisation).

Le tableau ci dessous décrit la codification des composantes, sous-composantes et volets du PNDP :

| Code analytique | COMPOSANTE / sous composante / volet |
|---|--|
| A APPUI FINANCIER AU DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES RURALES (AFDCR) | |
| AL | Appui Financier au Développement des Communautés villageoises |
| AL1 | Projets sociaux collectifs |
| AL2 | Équipements ou services publics marchands |
| AL3 | Activités environnementales et de gestion durable des ressources naturelles |
| AL4 | Appui à la mise en place et à la consolidation des EMFs |
| AC | Appui Financier au Développement des Communes rurales |
| AC1 | Projets sociaux collectifs |
| AC2 | Équipements ou services publics marchands |
| AC3 | Activités environnementales et de gestion durable des ressources naturelles |
| AC4 | Appui à la mise en place et à la consolidation des EMFs |
| B APPUI AUX COMMUNES DANS LE CADRE DU PROCESSUS PROGRESSIF DE DECENTRALISATION | |
| B1 | Appui à la réforme de la fiscalité, des finances, et du domaine des collectivités territoriales décentral^o |
| B2 | Renforcement des capacités des communes |
| B3 | Renforcement des capacités de l'administration en matière de décentralisation |
| C RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS | |
| C1 | Activités préalables nécessaires à l'élaboration des PDL et des PDC |
| C2 | Campagnes de sensibilisation / formations thématiques visant la réduction de la pauvreté |
| C3 | Fonctionnement des comités de décision |
| D COORDINATION, GESTION, COMMUNICATION ET SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME | |
| D1 | Gestion comptable et financière du Programme |
| D2 | Coordination des activités des partenaires techniques et financiers au sein du Programme |
| D3 | Mise en place d'un système d'information et de suivi du programme |
| D4 | Gestion de l'information au sein du Programme |
| D5 | Communication au sein du Programme |

Le plan analytique détaillé figure en **annexe 3**.

Directives pratiques en matière de codification :

Il est recommandé au RSE :

1. d'opter au choix pour une série soit alphabétique, soit numérique pour le niveau 'composante'. c'est-à-dire : **1, 2, 3, 4** ou **A, B, C, D** (comme stipulé plus haut). Il ne sera pas possible de choisir la série **I, II, III et IV** à cause de la variation du nombre de caractères pour un même niveau ;
2. de suivre une incrémentation à l'unité près dans la codification des activités ou micro-projets '99CCC'. Exemple deux activités qui se suivront en 2005 auront les niveaux **C-C-C-05011-CC** et **C-C-C-05012-CC**.
3. Il est préférable l'incrémentation par pas de 1 de suivre une incrémentation par pas de 2, 3, 5, ... 10 dans la codification des tâches 'CC'. Exemple deux tâches qui se suivront dans la 11^e activité démarrée en 2005 auront les niveaux

C-C-C-05011-02 et C-C-C-05011-04 ou bien
 C-C-C-05011-02 et C-C-C-05011-05 ou bien
 C-C-C-05011-02 et C-C-C-05011-10 etc.

4. d'opter pour une codification alphanumérique au niveau analytique 'sous-composante' ;
5. d'opter pour une codification numérique au niveau analytique 'volet'.

La codification analytique des micro-projets : chaque proposition de micro-projet est codifiée dès son entrée dans le circuit du PNDP ainsi :

- i) **A** pour marquer qu'il s'agit de la composante d'appui AFDCR ;
- ii) **AL** ou **AC** pour marquer qu'il s'agit d'un micro projet issu d'un plan de développement Local ou Communal ;
- iii) un chiffre pour le volet concerné : 1.Projets sociaux collectifs, 2.Équipements ou services publics marchands, 3.Activités environnementales et 4.Appui à la mise en place des EMFs ;
- iv) deux chiffres pour l'année de démarrage du micro-projet ex : 07 pour 2007 ;
- v) trois chiffres pour le numéro d'ordre d'apparition du micro-projet ;
- vi) deux chiffres pour le numéro d'ordre de la tâche afférente au micro-projet.

Par exemple : **AC2-08013-04** représente la **04^{ème}** tâche du **013^{ème}** micro-projet Communal démarré en 2008 dans le volet **AC2.Équipements ou services publics marchands** de la composante **A** (AFDCR).

Le tableau ci dessous décrit la codification de la composantes A relative au financement des micro projets :

| Code | Composante / sous composante / Volet |
|-----------|---|
| A | APPUI FINANCIER AU DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES RURALES (AFDCR) |
| AL | Appui Financier au Développement des Communautés villageoises |
| AL1 | Projets sociaux collectifs |
| AL2 | Équipements ou services publics marchands |
| AL3 | Activités environnementales et de gestion durable des ressources naturelles |
| AL4 | Appui à la mise en place et à la consolidation des EMFs |
| AC | Appui Financier au Développement des Communes rurales |
| AC1 | Projets sociaux collectifs |
| AC2 | Équipements ou services publics marchands |
| AC3 | Activités environnementales et de gestion durable des ressources naturelles |
| AC4 | Appui à la mise en place et à la consolidation des EMFs |

La codification géographique : pour suivre le déroulement du programme par destination géographique, l'on associe généralement au plan analytique, un plan géographique qui permet de localiser systématiquement le lieu d'affectation des actions du programme. Le code géographique suit la stratification territoriale en vigueur au Cameroun. L'information contenue est la suivante : la **province** (codé par un caractère 'C'), le **département** (codé par un caractère 'C'), la **commune** (codée par deux chiffres '99') et le **village** (codé par trois chiffres '999').

Le tableau ci dessous décrit la codification géographique des provinces.

| | |
|---|---|
| 0 | Cellule Nationale de Coordination (CNC) |
| 1 | Province de l'Adamaoua |
| 2 | Province du Centre |
| 3 | Province de l'Est |
| 4 | Province de l'Extrême-Nord |
| 5 | Province du Littoral |
| 6 | Province du Nord |
| 7 | Province du North-West |
| 8 | Province de l'Ouest |
| 9 | Province du Sud |

| | |
|---|------------------------|
| A | Province du South-West |
|---|------------------------|

C3. La codification des données géostatistiques

On distinguera les données issues des réalisations PNNDP et non PNNDP en rapport, chacun, avec le périmètre géographique des opérations représenté par des objets cartographiques SIG pré-référencés : cartes vierges, cartes thématiques sur l'état zéro (avant réalisations PNNDP).

Le lien activités/tâches \Leftrightarrow S.I.G. s'effectuera au moyen d'une table de relation permettant d'affecter à chaque activité, tâche, ou micro projet PNNDP (ou réalisation non PNNDP), un objet spatial ou une collection d'objets la représentant. Cette table est gérée par l'interface S.I.G. et contient la définition des objets S.I.G. associés aux activités/tâches (nom de couverture, critères de sélection, symbologie...).

C4. Définition des indicateurs de suivi évaluation

Afin de suivre le projet et la conformité des résultats aux objectifs via ses décaissements, ses contrats de passation de marchés, la performance des activités, leurs impacts ou toute autre réalisation en liaison ou non avec le PNNDP, il est habituel de définir une batterie d'indicateurs permettant de synthétiser l'information de suivi et de mettre en évidence des écarts par rapport aux prévisions. Tout écart pouvant révéler soit une mauvaise prévision (trop optimiste par exemple), soit un décalage temporel (l'objectif sera atteint plus tard), soit une sous-performance (l'objectif ne sera jamais atteint avec les moyens mobilisés), soit tout simplement le chemin parcouru dans la conquête d'un idéal (bien-être social) ou la réduction d'un fléau (pauvreté).

Il existe une variété de terminologies pour caractériser un indicateur en fonction soit du secteur d'activité concerné, soit de la phase d'exécution que l'on souhaite mesurer (avant, pendant ou après projet).

Pour le PNNDP, l'on s'attachera à mesurer les indicateurs financiers et techniques en rapport avec l'exécution des activités type PNNDP, et les indicateurs de la pauvreté en rapport avec l'exécution des activités PNNDP et hors PNNDP.

Les indicateurs de suivi évaluation financiers : ils mesurent le rythme des décaissements ou des engagements par rapport aux ressources budgétées (taux de réalisation) et / ou comptabilisées (taux de décaissement et taux d'engagement).

Les indicateurs de suivi évaluation techniques : bien qu'une importante terminologie abonde dans le secteur, nous distingueront deux types d'indicateurs suivant le cycle de l'activité (pendant et après) :

- (i) Les **indicateurs de performance** qui se rapportent à la phase allant de la mise en œuvre de l'activité à son achèvement. Ainsi, le nombre de puits aménagés dans une zone est un indicateur de performance de l'activité d'aménagement de puits. Il en est de même du nombre de banques céréalières construites, du retard d'exécution ou du dépassement de durée ;
- (ii) Les **indicateurs d'impact** décrivent le degré de satisfaction des bénéficiaires par rapport aux objectifs visés par l'activité. Par exemple, Le pourcentage de la population ayant accès à l'eau potable est un indicateur d'impact de l'activité d'adduction d'eau . Tout comme la réduction du taux de prévalence du SIDA est un indicateur d'impact de l'activité de sensibilisation des populations aux techniques de protection contre les maladies sexuellement transmissibles.

Il est très important de souligner que les indicateurs de suivi - évaluation techniques n'ont de sens que comparés à des valeurs objectives prédéfinies (valeurs intermédiaires et valeurs cibles). Par exemple le nombre de salle de classes livrées en comparaison du nombre de salles prévues dans le cahier des

charge est un indicateur d'avancement plus pertinent que le nombre de salles déclarées car il mesure un écart révélateur soit d'une évolution à encourager, soit d'une tendance à infléchir.

Les indicateurs globaux : ils sont aussi nombreux et varie d'autant qu'il y a de fenêtres ou secteurs pour l'observation de la pauvreté. Dans le cadre du PNDP on portera une attention particulière aux indicateurs relatifs aux volets : (i) **Projets sociaux collectifs** (ii) **Équipements ou services publics marchands** (iii) **Activités environnementales et de gestion durable des ressources naturelles** et (iv) **Appui à la mise en place et à la consolidation des EMFs** . la liste des indicateurs globaux de pauvreté en liaison avec le cadre logique du projet est fourni en **annexe 4**.

Représentation tabulaire des indicateurs de suivi évaluation : quelle que soit la terminologie employée, il est nécessaire d'arrêter un vocabulaire uniforme des indicateurs devant être mesurés par le système SGI - PNDP pour éviter les risques d'interprétation multiple et de confusion. Le tableau ci-dessous fournit une carte d'identité de l'indicateur :

| | |
|--|---|
| Code de la composante | <i>Code spécifique si indicateur global</i> |
| Code de l'activité | <i>Code spécifique du plan analytique</i> |
| Libellé de l'indicateur | <i>Indicateur</i> |
| Type | <i>financier / performance / impact / global</i> |
| Description de l'indicateur | <i>Objet que l'indicateur est censé mesurer</i> |
| Formule mathématique appliquée | <i>Opération</i> |
| Unité de mesure (dimension) | <i>Numérique / pourcentage / échelle / booléen (vrai ou faux)</i> |
| Méthode utilisée | <i>Enquête / comptage / constat</i> |
| Source de la mesure | <i>Lieu de collecte de l'information</i> |
| Responsable de la collecte | <i>Fonction</i> |
| Fréquence de la mesure | <i>Mensuel / trimestriel / semestriel / annuel / bisannuel</i> |
| Coût estimatif de la collecte / vérification | <i>Montant</i> |
| Remarques | <i>Commentaires explicatifs sur l'indicateur</i> |

Ce tableau renseigne objectivement et trace le cheminement de l'information depuis sa source. Nous en déduisons qu'une attention particulière doit être portée aux indicateurs objectivement vérifiables de préférence à d'autres.

D. Les Procédures de programmation des activités du PNDP

But du chapitre : décrire le processus de programmation et de budgétisation des actions du PNDP pour tout nouvel exercice comptable.

Résultat attendu : le programme budget annuel d'activités (**PBAA**) du PNDP est connu de l'ensemble des partenaires financiers, techniques et sociaux, **au plus tard le 15 novembre**.

L'analyse des besoins auxquels le PNDP aura vocation à répondre permet de distinguer deux catégories de besoins selon la manière de les prévoir et le processus d'estimation des dépenses annuelles. Il s'agit :

1. des besoins classiques facilement prévisibles comme : (i) les salaires et le fonctionnement annuels de la CNC et des CPP, (ii) les formations et renforcements de capacité sur des thématiques générales, (iii) les études et missions d'appui, etc.. Cette catégorie de besoins peut faire l'objet d'analyses approfondies en vue de l'élaboration d'un plan budget annuel d'activités assorti de précision sur les dates de démarrage et de fin, les personnes ressources, les moyens matériels nécessaires. Il s'agit d'activités dites «*top down*» car définies du sommet à la base ;
2. des besoins d'anticipation peu aisée car définies par les populations à la base à travers un plan de développement triennal composé de micro-projets dont l'exécution massive ou sélective est tributaire des politiques de priorité sectorielle. Le processus de validation et de sélection aux fins de financement n'obéit pas à l'approche programme classique car les micro-projets sont financés par un fonds de développement (AFDCR) au prorata de la démographie de la zone du projet (de 4.500 à 6.000 FCFA / habitant / an selon les cas). Les micro-projets issus des plan de développement triennaux sont des activités dites «*bottom up*» car adressées par la base au sommet.

De manière précise, le plan budget annuel d'activité (PBAA) sera la conjonction du PBAA tiré des activités *top down* (**PBAAt**) et du PBAA tiré des activités *bottom up* (**PBAAb**).

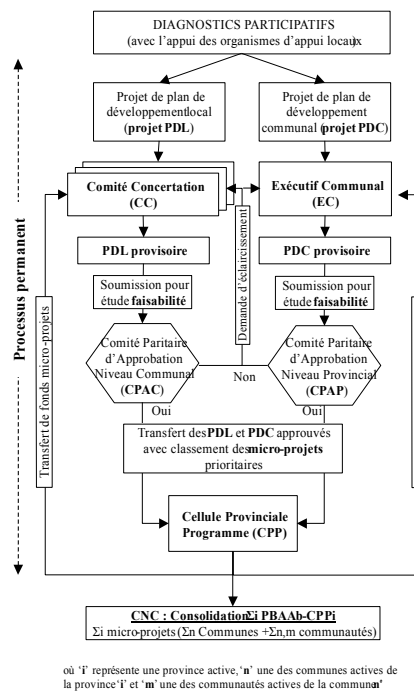
D'où la formule : **PBAA = PBAAt + PBAAb**.

D1. Programmation et budgétisation des micro projets (PBAAb)

- 1) Avec l'appui des organismes d'appui locaux (OAL) et la participation des couches représentatives de la population dont les femmes, un état des lieux suivi d'un diagnostic participatif est dressé sur l'ensemble des problématiques de la pauvreté-vulnérabilité. Sur cette base, un **projet** de plan de développement (PDL / PDC) triennal est élaboré, comprenant les chapitres suivants :
 - le groupe cible (communauté de base ou communes)
 - l'état des lieux de la communauté / commune avec ses principales réalisations
 - L'effectif approximatif des habitants du village
 - les principaux fléaux et leurs méfaits ;
 - la liste des besoins spécifiques sous forme de micro-projets de développement ;
 - les coûts estimatifs de l'ensemble des micro-projets ;
 - un chronogramme triennal réaliste de réalisation des micro-projets identifiés
 - Le plan de financement faisant apparaître la contribution annuelle de la communauté / commune (en numéraire ou en nature) et celle attendue du PNDP ;
 - Les bénéfices attendus du projet.
- 2) Le Président du Comité de concertation à la base (ou le maire de la commune) soumet pour étude de faisabilité, 3 copies du PDL (PDC) au Comité Paritaire d'Approbation et de supervision de niveau Communal - CPAC (de niveau Provincial - CPAP) qui le valide et informe en retour le CC

(Exécutif Communal) des micro-projets éligibles au financement AFDCR avec ampliation à la Cellule Provinciale du Programme.

- 3) La CPP s'assure que les seuils du PNDP par tête d'habitant et par an sont respectés et établit le Plan budget annuel d'activités des micro-projets (PBAAb) dont copie est envoyée pour consolidation à la Cellule Nationale de Coordination ;
- 4) Le PBAAb consolidé couvre l'ensemble des micro-projets de toutes les provinces actives (CPPi), chaque province 'i' comprenant 'n' communes actives ; chaque commune 'n' comprenant 'm' communautés actives.
- 5) le Coordonnateur de la CPP vire la totalité des fonds dans le compte conjoint communauté/commune (ou de la commune) à partir duquel les paiements du prestataire se font par tranche



Un modèle de Plan de développement local / communal est présenté en **annexe 5**. Un modèle de micro projet est présenté en **annexe 6** et un exemple de PBAAb est présenté en **annexe 7**.

Remarque : le processus allant de l'élaboration des plans de développement jusqu'à la validation des micro-projets qui en sont issus est permanent.

D2. Programmation et budgétisation des activités hors micro projets (PBAAt)

Il s'agit principalement des activités mobilisatrices des fonds PNDP, en totalité ou en partie, via le pouvoir d'ordonnancement de la CNC. Ces budgets ne tiennent pas compte des dépenses telles que les salaires des fonctionnaires de l'Etat et agents communaux impliqués à différents niveaux du programme, le fonctionnement des exécutifs communaux (EC) et le fonctionnement des comités de concertation à la base (CC) lesquels suivent des procédures propres à ces organismes publics.

Le budget annuel d'activités à provenir de la présente programmation (PBAAt) comprendra donc :

- l'ensemble des activités pilotées par la CNC dont les dépenses du Comité National d'Orientation et de Pilotage (CNOP), soit **PBAAt (CNC + CNOP)**
- l'ensemble des activités pilotées par les CPP actives et incluant à chaque fois, les dépenses du Comité Paritaire d'Approbation et de supervision de niveau Provincial (CPAP) et celles des Comités Paritaires d'Approbation et de supervision de niveau Communal (CPAC) ; ainsi pour une province active 'i' donnée, on a PBAAt (CPPi + CPAPi + Σn CPACn) où 'n' représente une commune active de la province 'i' ; soit pour l'ensemble des provinces : **Σi PBAAt (CPPi + CPAPi + Σn CPACn)** où 'i' représente une province active et 'n' une des communes de la province 'i'.

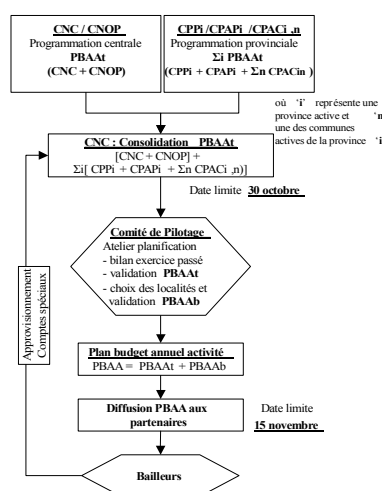
D'où la formule du budget des activités hors micro-projet :

$$\mathbf{PBAAt} = \mathbf{PBAAt} [\mathbf{CNC} + \mathbf{CNOP} + \Sigma \mathbf{i} (\mathbf{CPPi} + \mathbf{CPAPi} + \Sigma \mathbf{n} \mathbf{CPACn})]$$

où 'i' représente une province active et 'n' une des communes actives de la province 'i'

1. Au plus tard le **30 octobre**, le Coordonnateur National, la CNC et les CPP fonctionnels arrêtent chacun un plan budget annuel d'activités hors micro-projet (PBAAt) comprenant pour chacun :

- la *liste des activités* et tâches conformément au cadre logique ;
- leur *chronogramme* de réalisation physique ;
- les *ressources humaines* nécessaires ;
- le *budget* d'exécution activité par activité ;
- le *plan de financement* avec le détail des sources de financement et le calendrier de décaissement dans l'année ;
- le *plan de passation des marchés* applicable aux activités ainsi prévues ;
- les *indicateurs de performance* physique et les valeurs cibles à atteindre.



Le Responsable Administratif et financier se charge de la consolidation des différents budgets en un plan budget annuel d'activités hors micro-projets (PBAAt);

Un modèle de PBAAt est présenté en **annexe 8**

2. Au plus tard le **15 novembre**, la Cellule Nationale de Coordination organise un atelier de planification réunissant les responsables de chaque Coordination et les bailleurs de fonds dans le but de :

- faire le point sur l'avancement des activités et le niveau de réalisation des objectifs du PNDP ;
- examiner et valider le PBAAt soumis par les différentes Cellules de Coordination ;
- sélectionner les zones actives selon les critères établis en tenant compte des cartes de la pauvreté ;
- chiffrer les besoins maximum en Appui Financier au Développement des Communautés Rurales pour ces communautés en appliquant les taux plancher ;
- dégager le budget annuel AFDCR ou PBAAb pour les douze prochains mois.

Le plan budget annuel d'activités (PBAA) est calculé par l'addition du PBAAt et du PBAAb :

PBAA = PBAAt + PBAAb. Ce plan budget annuel sera présenté et validé par le Comité de pilotage au cours de l'une de ses deux sessions.

Un modèle de PBAA est disponible en **annexe 9**.

3. Les Responsables suivi évaluation de la CNC et des CPP, via leurs collaborateurs, mettent à jour leurs bases de données en conséquence ;
4. Les comptables mettent également à jour les bases de données comptables et financières par rapport aux plans budgétaire, financier, analytique et passation des marchés.
5. Les bailleurs de fonds transfèrent les fonds à la CNC au moyen des comptes spéciaux.
6. La CNC transfère les fonds, via la CAA, aux CPP conformément à leurs budget respectifs ;
7. les CPP transfèrent les fonds aux Exécutifs Communaux et aux Comités de Concertation à la base conformément aux micro-projets tirés des plans de développement validés.

E. Directives en matière de rédaction des contrats d'exécution des actions PNDP

But du chapitre : sensibiliser les Cellules de Coordination (CNC et CPPs) sur l'importance des termes contractuels et la répartition des responsabilités en matière de rédaction avant le lancement des activités.

Résultat attendu : les contrats signés comportent les obligations du prestataire en matière de *compte-rendu et d'indicateurs* de suivi évaluation. On sait qui fait quoi.

Une importance doit être accordée aux contrats et conventions qui seront signés dans le cadre de l'exécution des actions du PNDP. En effet même si les tests de vérification de la conformité des réalisations aux prévisions sont parfaitement compris de l'ensemble des acteurs, l'exercice se révèle généralement moins aisé que prévu. Les prestataires ayant tendance à relativiser voire résister aux procédures de vérification et de contrôle non expressément consignés dans le contrat.

Ainsi, pour chaque type de contrat signé, tout représentant concerné du PNDP, à quelque niveau que ce soit (CNC, CPP, EC, CC) s'assurera de l'existence de certains gardes fous relativement au prestataire².

E1. Les gardes-fous contractuels

Pour tous prestataires confondus : bénéficiaires (CC/EC) et opérateurs :

- le libellé clair de l'activité, sa codification³ dans le plan analytique ainsi que les éléments qui la déterminent : chronogramme, budget, plan de décaissement, type de passation de marché, valeurs cibles des indicateurs de suivi évaluation, bénéficiaires ;
- le respect obligatoire des directives du bailleur de fonds impliqués en matière de passation des marchés et de recrutement des consultants financés par les fonds de ce bailleur ;
- la lisibilité et la visibilité du logo du PNDP sur les réalisations du bénéficiaire ;
- la communication régulière des rapports d'exécution aux fréquences mensuelle et trimestrielle comprenant obligatoirement : le taux d'avancement de l'activité, les délais courant, le mémoire détaillé des dépenses (fonds perçus, décaissements effectués, reliquat), valeurs réelles des indicateurs en regard des valeurs cibles initialement prévues, autres résultats obtenus et non prévus.

Pour les bénéficiaires en particulier (CC/EC) et en plus de ce qui précède :

- la triple signature conjointe obligatoire sur les comptes recevant les fonds PNDP ;
- le libre accès aux lieux d'implantation, aux travaux, aux équipements et aux documents de toute nature, notamment comptable et technique, relatifs au Projet ;
- l'indication claire que toute absence de mise à jour d'indicateurs de suivi évaluation contractuellement définis causera le rejet de la facture de paiement des autres tranches.

Pour l'opérateur en particulier et en plus de ce qui précède :

- le CV de l'opérateur.

E2. Partage des responsabilités en matière de rédaction des contrats

Au niveau de la CNC : (i) le Responsable Administratif et Financier est responsable de la rédaction du corps du contrat avec les modalités et conditionnalités de paiement (ii) le Responsable Technique⁴ est responsable de la rédaction des termes de références comprenant le chronogramme, le budget, le plan

² Il s'agit de l'interlocuteur juridiquement responsable devant le PNDP

³ Il n'est pas nécessaire que le personnel au niveau des CC et des EC se préoccupent des détails de codification.

⁴ Il s'agit bien souvent du responsable technique du prestataire ou de l'opérateur lui-même.

de décaissement, le type de passation de marché (iii) le Responsable National Suivi Evaluation s'assure que les termes de références respectent le canevas et que les indicateurs de suivi évaluation et leurs valeurs cibles ont été définis.

Au niveau de la CPP : (i) le Comptable est responsable de la rédaction du corps du contrat avec les modalités et conditionnalités de paiement (ii) le Responsable Technique du prestataire ou l'opérateur est responsable de la rédaction des termes de références comprenant le chronogramme, le budget, le plan de décaissement, le type de passation de marché (iii) le Responsable Provincial Suivi Evaluation s'assure que les termes de références respectent le canevas et que les indicateurs de suivi évaluation et leurs valeurs cibles ont été définis.

Au niveau de la Commune : l'exécutif communal est responsable de la rédaction (i) du corps du contrat avec les modalités et conditionnalités de paiement (ii) des termes de références comprenant les délais, le budget, le type de passation de marché (iii) l'agent communal pris en charge par le PNDP, de concert avec le RPSE de la CPP, s'assure que les termes de références respectent le canevas et que les indicateurs de suivi évaluation et leurs valeurs cibles ont été définis.

Au niveau du CC : (i) le Trésorier ou l'organisme d'appui local (OAL) est responsable de la rédaction du corps du contrat avec les modalités et conditionnalités de paiement (ii) l'OAL est responsable de la rédaction des termes de références comprenant les délais, le budget, le mode de passation de marché qui a conduit à sa sélection (iii) l'agent communal pris en charge par le PNDP, de concert avec le RPSE de la CPP, s'assure que les termes de références respectent le canevas et que les indicateurs de suivi évaluation et leurs valeurs cibles ont été définis.

Un exemple de contrat d'exécution est disponible en **annexe 10**.

F. Les procédures intégrées de suivi financier et technique

(hors premières tranches, lesquelles sont décaissées à la signature des conventions)

But du chapitre : décrire les procédures de production des données techniques et financières.

Résultats attendus :

- les actions programmées sont effectuées dans les délais ;
- chaque acteur sait ce qu'il a à faire et le fait à temps ;
- les décaissements reflètent l'exécution physique des activités auxquelles ils se rapportent ;
- les points de blocage sont identifiés et solutionnés à temps.

Le suivi évaluation interne est avant tout dicté par le souci de concilier les décaissements du programme avec les objectifs de terrain et d'amener l'information au bon endroit, au bon moment. En plus des rapports d'exécution joints aux factures de paiement par les agences d'exécution, les missions de suivi évaluation constituent une source d'information non négligeable.

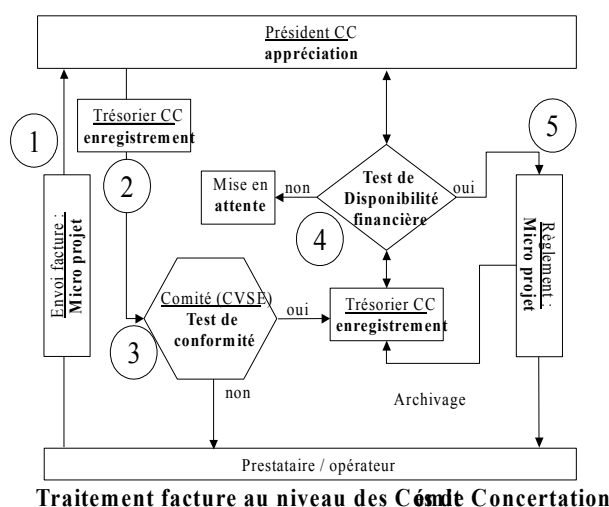
De manière précise, le suivi évaluation interne se focalisera :

1. sur les demandes de paiement en contrepartie des réalisations physiques . Il ciblera à cet effet : (i) les factures liées aux charges récurrentes de structure ou *dépenses d'administration* des CNC/PPP (ii) les factures liées à l'exécution des *activités et micro projets AFDCR* ou charges variables du programme (iii) les *rapports* d'activités (iii) les *indicateurs* de performance et d'impact contractuellement définis (iv) les *points de blocage*.
2. sur la liste des tâches et le rappel des responsabilités par rapport aux dates butoir. Il ciblera principalement (i) la liste des *tâches* qui incombent à chaque responsable (ii) les *dates butoir* à respecter (ii) les *résultats* ou rapports attendus. Le tout étant de s'assurer que l'information de suivi est disponible à temps pour faciliter la mise à jour du SGI-PNDP.
3. sur les missions de terrain au plus près de l'action.

A. Les procédures de suivi financier et technique au niveau des CC

Suivi des demandes de paiement par rapport aux contreparties physiques :

- 1) dès réception de la facture pour exécution des **micro projets communautaires** :
 - le Président cote la facture à payer au Trésorier pour compétence ;
 - le Trésorier tient **obligatoirement** une fiche de suivi financier et technique (4 copies⁵) de la facture au comité villageois de suivi évaluation (CVSE) du CC pour avis ;



⁵ 1 pour la CPP, 1 pour la commune, 1 pour le trésorier et 1 pour le CVSE

- le CVSE (i) vérifie que le travail appuyant la demande est conforme aux engagements contractuels du prestataire et (iii) porte avis ;
- en cas d'avis défavorable du comité, la facture est retournée au requérant pour prise en compte des recommandations ;
- en cas d'avis favorable, le Trésorier met la facture en instance de paiement ;
- dès que les disponibilités le permettent, le Trésorier soumet l'effet à payer aux signatures autorisées.

Un modèle de fiche de suivi financier et technique est présenté en **annexe 11-A**.

Suivi des tâches/engagements des opérateurs par rapport aux dates butoir

Sur la base de l'état d'avancement des travaux effectués par les opérateurs, le Comité villageois de Suivi Evaluation du CC fera une fois par mois le tour des réalisations en rappelant à chaque opérateur :

- ses engagements vis-à-vis du programme ;
- les délais prévus pour la fin des travaux ;
- les risques encourus par le CC en cas de non observation des obligations.

B. Les procédures de suivi financier et technique au niveau de l'Exécutif communal (EC)

Suivi des demandes de paiement par rapport aux contreparties physiques :

1) dès réception de la facture pour exécution **des micro projets communaux** :

- le Président cote la facture à payer au Trésorier pour compétence ;

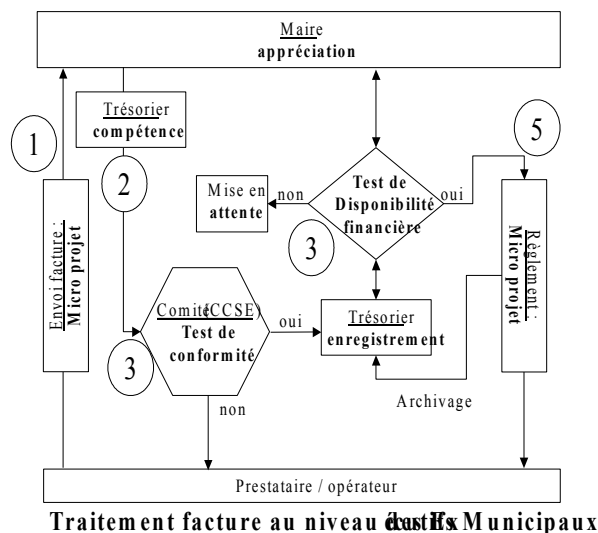
- le Trésorier tient **obligatoirement** une fiche de suivi financier et technique (3 copies⁶) de la facture au comité communal de suivi évaluation (CCSE) pour avis ;

- le comité (i) s'assure de la conformité de la réalisation avec les montants et les conditionnalités de paiement (présence d'indicateurs) et (iii) porte avis ;

- en cas d'avis défavorable du comité, la facture est retournée au requérant pour prise en compte des recommandations ;

- en cas d'avis favorable, le Trésorier met la facture en instance de paiement ;

- dès que les disponibilités le permettent, le Trésorier soumet l'effet à payer aux signatures autorisées. L'effet envoyé à la CPP pour co-signature doit être accompagnée de la fiche de suivi comptable et technique.



Un modèle de fiche de suivi comptable et technique est présenté en **annexe 11-B**.

⁶ 1 pour la CPP, 1 pour le trésorier et 1 pour le CCSE

Suivi des tâches/ engagements des opérateurs par rapport aux dates butoir

Sur la base de l'état d'avancement des travaux effectués par les opérateurs, le Comité communal de Suivi Evaluation fera une fois par mois le tour des réalisations en rappelant à chaque opérateur :

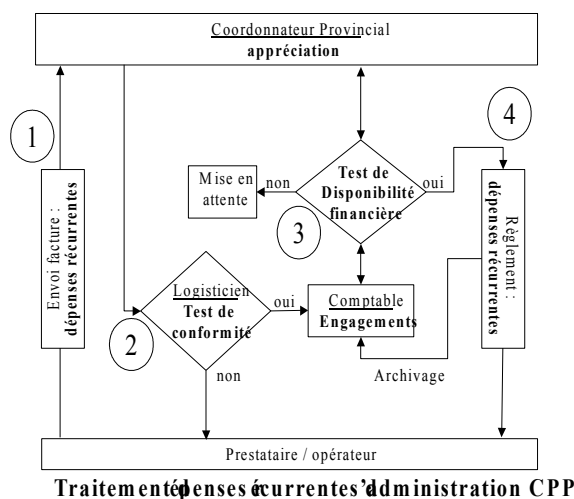
- ses engagements vis-à-vis du programme ;
- les délais prévus pour la fin des travaux ;
- les risques encourus par la commune en cas de non observation des obligations.

C. Les procédures de suivi financier et technique au niveau de la CPP

Suivi des demandes de paiement par rapport aux réalisations physiques :

1) dès réception de la facture liées aux **dépenses de fonctionnement** de la CPP (composante 4) :

- le Coordonnateur Provincial cote la facture à payer au Comptable pour vérification formelle ;
- le Comptable (i) mentionne sur une fiche de suivi financier et technique jointe à la facture les écritures appropriées relatives aux plans comptable, budgétaire, financier, et analytique (ii) met à jour sa base de données (engagements) (iii) et met la facture en instance de paiement ;
- dès que les disponibilités le permettent, le Comptable soumet l'effet à payer aux signatures autorisées ;
- Le Comptable (i) mentionne sur ledit tampon les écritures relatives aux encodages comptable (catégories et sous-catégories de charges) et financier (types de dépenses et références de paiement) (ii) met à jour la base de données des engagements et (iii) procède au paiement du montant exigible.
- Le Comptable met à jour sa base de données en conséquence (règlement).



Un modèle de fiche de suivi comptable et technique est présenté en **annexe 11-C**.

2) dès réception de l'effet à **co-signer** lié à l'exécution des microprojets communaux :

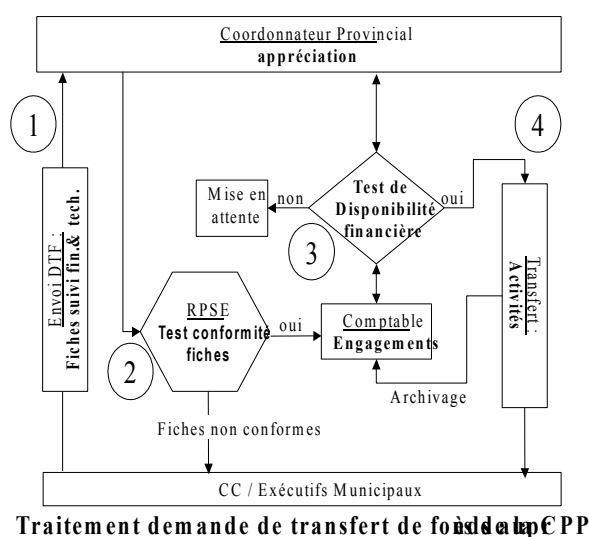
- le Coordonnateur Provincial ou Comptable tient **obligatoirement** la fiche de suivi financier et technique (2 exemplaires de la fiche envoyée par la commune)⁷ au Responsable Provincial Suivi Evaluation (RPSE) pour compétence ;
- le RPSE vérifie l'avis émis par le comité communal de suivi évaluation (CCSE) sur la fiche de suivi comptable et technique ;

⁷ 1 pour le comptable et 1 pour le RPSE

- en cas de test défavorable, l'effet est retourné à la commune sans effet pour respect de la clause liée au suivi évaluation communal ;
- en cas d'avis favorable, le RPSE confirme la fiche de suivi financier et technique ;
- le Coordonnateur Provincial cosigne l'effet soumis par la commune.

3) dès réception de la demande de transfert de fonds (DTF)⁸ liée à l'exécution **des micro projets communaux / communautaires** :

- le Coordonnateur Provincial cote **obligatoirement** les fiches de suivi financier et technique (3 copies)⁹ au Responsable Provincial Suivi Evaluation (RPSE) ;
- le RPSE (i) s'assure que les fiches de suivi financier et technique jointes à la DTF comportent les avis favorables requis des comités communaux de Suivi Evaluation (signatures motivées) et (ii) qu'un rapport d'exécution conforme au canevas accompagne la requête ;
- en cas de défaillance constatée, (i) les fiches ne remplissant pas les critères de conformité sont déduites du montant de la DTF sollicitée;
- en cas d'avis favorable, le RPSE **confirme** les fiches de suivi financier et technique et met à jour la base de données ;
- le Comptable (i) mentionne les écritures appropriées relatives aux plans comptable, budgétaire, financier, et analytique (ii) met à jour sa base de données (engagements) (iii) et met la DTF en instance de paiement ;
- dès que les disponibilités le permettent, le Comptable soumet l'effet à payer aux signatures autorisées ;
- Le Comptable met à jour sa base de données en conséquence (règlement).



Liste des tâches et rappel des responsabilités par rapport aux dates butoir

Sur la base des comptes-rendus individuels collectés chaque mois, et **au plus tard le 30 du mois**, le Responsable Provincial Suivi Evaluation fera connaître à chaque partenaire de la CPP (employé, opérateur, prestataire, OAL...), ses tâches/ engagements vis-à-vis du programme pour le mois qui démarre. A cet effet, il diffusera à l'attention de tous les concernés, une liste des tâches mensuelles indiquant par responsable :

- La composante concernée du programme ;
- la (les) tâche(s) spécifique(s) relevant de sa responsabilité au sein de la composante ;
- la date butoir de chaque tâche ;

⁸ Il s'agit de la DTF pour réapprovisionnement

⁹ 1 pour la CNC, 1 pour le comptable et 1 pour le RPSE

- un commentaire situant physiquement (%) et temporellement (retard) le niveau d'avancement de la tâche.

Une copie de la liste des tâches mensuelles des responsables rattachés à la CPP est envoyée à la CNC.

Les missions de suivi de terrain

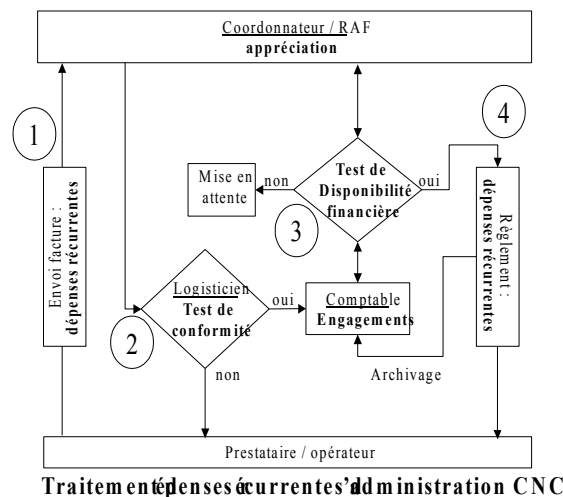
Le RPSE effectuera des missions périodiques auprès des bénéficiaires afin de (i) vérifier certaines informations (ii) de former les membres du suivi évaluation communautaire ou communal en insistant sur les difficultés rencontrés.

D. Les procédures de suivi financier et technique au niveau de la CNC

Suivi évaluation des requêtes de fonds par rapport aux réalisations physiques :

1) dès réception de la facture liées aux **dépenses récurrentes d'administration** de la CNC (composante 4) :

- le Coordonnateur National cote la facture à payer au RAF pour compétence ;
- le logisticien (i) procède à la vérification physique de la livraison par rapport à la commande (ii) joint une fiche de suivi financier et technique sur laquelle il porte avis ;
- le Comptable (i) mentionne sur ladite fiche les écritures appropriées relatives aux plans comptable, budgétaire, financier, et analytique (ii) met à jour sa base de données (engagements) (iii) et met la facture en instance de paiement ;



- dès que les disponibilités le permettent, le Comptable soumet l'effet à payer aux signatures autorisées pour règlement ;
- Le Comptable met à jour sa base de données en conséquence (règlement).

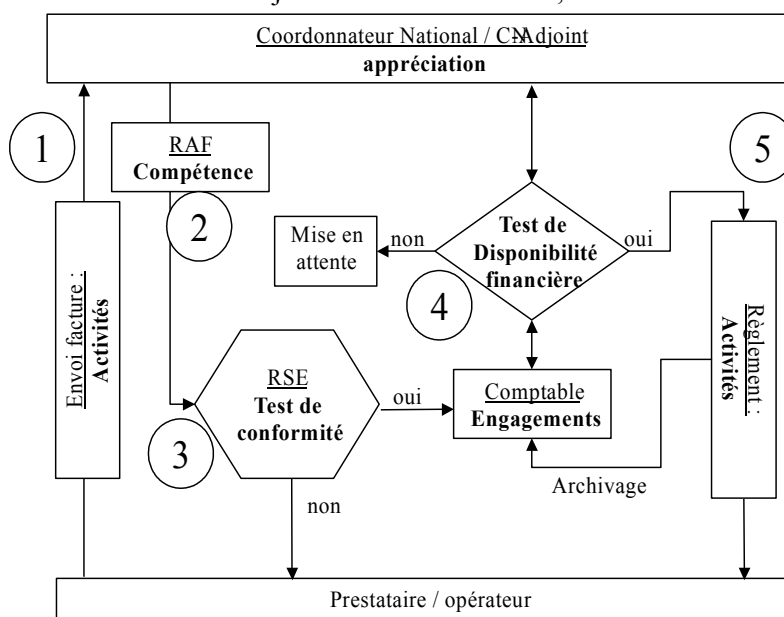
Un modèle de fiche de suivi comptable et technique est présenté en **annexe 11-D**.

2) dès réception de la facture liée à l'exécution des **activités de fonctionnement** :

- le Coordonnateur National cote la facture à payer au RAF pour compétence ;
- le RAF cote **obligatoirement** la fiche de suivi financier et technique de la facture (2 copies)¹⁰ au Responsable Suivi Evaluation (RSE) pour avis ;
- le RSE (i) mentionne sur la fiche de suivi financier et technique les codes analytique et géographique (ii) vérifie que le rapport d'exécution joint à la requête respecte les clauses contractuelles (présence d'indicateurs techniques) et porte avis ;

¹⁰ 1 pour le RAF et 1 pour le RSE

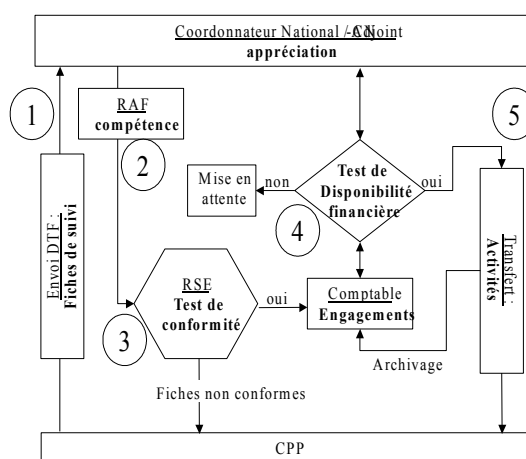
- en cas d'avis défavorable du RSE, la facture est retournée au requérant selon la forme pour prise en compte des recommandations ;
- en cas d'avis favorable, l'assistant du RSE met à jour la base de données ;
- le Comptable (i) mentionne les écritures appropriées relatives aux plans comptable, budgétaire, financier, et analytique (ii) met à jour sa base de données (engagements) (iii) et met la facture en instance de paiement ;
- dès que les disponibilités le permettent, le Comptable soumet l'effet à payer aux signatures autorisées pour règlement ;
- Le Comptable met à jour sa base de données en conséquence (règlement).



Traitement dépenses d'activités à la CNC

3) dès réception de la demande de transfert de fonds (DTF) de la CPP :

- le Coordonnateur National cote la DTF au RAF pour compétence ;
- le RAF cote **obligatoirement** les fiches de suivi financier et technique (2 exemplaires)¹¹ au Responsable Suivi Evaluation (RSE) ;
- le RSE (i) s'assure que les fiches de suivi comptable et financier jointes à la DTF comportent les avis du RSE (signatures motivées) et (ii) qu'un rapport d'exécution conforme au canevas accompagne la requête ;
- en cas de défaillance constatée, (i) les fiches ne remplissant pas les critères de conformité sont déduites du montant de la DTF sollicitée ;
- en cas d'avis favorable, le RSE confirme les fiches de suivi financier et technique et met à jour la base de données ;



Traitement demandes de transferts de fonds à la CNC

¹¹ 1 pour le RAF et 1 pour le RSE

- le Comptable (i) mentionne les écritures appropriées relatives aux plans comptable, budgétaire, financier, et analytique (ii) met à jour sa base de données (engagements) (iii) et met la DTF en instance de règlement ;
- dès que les disponibilités le permettent, le Comptable soumet le règlement de la DTF aux signatures autorisées ;
- Le Comptable met à jour sa base de données en conséquence (règlement).

Liste des tâches et rappel des responsabilités par rapport aux dates butoir

Sur la base des comptes-rendus individuels collectés chaque mois (voir plus bas), et **au plus tard le 30 du mois**, le Responsable Suivi Evaluation fera connaître à chaque responsable rattaché à la CNC (employé, opérateur, prestataire...), ses engagements vis-à-vis du programme pour le mois qui démarre. A cet effet, il diffusera à l'attention de tous les concernés, une liste des tâches mensuelles indiquant par responsable :

- La composante concernée du programme ;
- la (les) tâche(s) spécifique(s) relevant de sa responsabilité au sein de la composante ;
- la date butoir de chaque tâche ;
- un commentaire situant physiquement (%) et temporellement (retard) le niveau d'exécution déjà atteint.

Les missions de suivi de terrain

- Sur la base des rapports reçus au niveau de la CNC, le RSE effectuera des missions ponctuelles là où un appui spécifique est nécessaire. Il s'agira tantôt des missions de vérification d'information, tantôt des missions de formation.

G. Les procédures de suivi évaluation des impacts

But du chapitre : s'assurer que les résultats du programme s'accordent avec les objectifs qui lui sont assignés à savoir le recul de la pauvreté et l'amélioration de la gouvernance locale, et que les bénéficiaires participent à la définition des projets sectoriels de développement les concernant.

Résultats attendus :

- les indicateurs d'impact sur la pauvreté et la bonne gouvernance sont mesurés et mis à jour ;
- l'impact des micro projets AFDCR conduits par le programme est débattu avec les bénéficiaires eux-mêmes ;
- les bénéficiaires participent à la définition des projets de développement qui les concernent.

G1. Les indicateurs d'impact du programme

Il est fréquent qu'un programme évalue sa pertinence, son efficacité et ses effets (impact) à travers une liste d'indicateurs d'impact reflétant de manière significative la santé, l'état des lieux des secteurs reconnus sensibles dans la lutte contre la pauvreté. Plus qu'un simple affichage des statistiques collectées, dont on ne peut raisonnablement espérer des changements significatifs dans la première phase du programme, ces indicateurs s'attacheront à mesurer (i) *la dynamique de changement des habitudes de gestion de l'environnement* et (ii) si les changements ainsi inculqués auprès des bénéficiaires sont de nature à infléchir la spirale de la pauvreté à moyen ou long terme.

Une liste d'indicateurs globaux d'impact du programme a été proposée (voir **annexe 4**) avec des valeurs cibles à 2, et 4 ans.

G2. Le suivi évaluation des indicateurs d'impact du programme

Dix-huit mois après le démarrage du projet et par la suite, **tous les ans et avant la tenue de l'atelier annuel de planification**, le PNDP conduira une mission d'étude participative dans le but de mettre à jour les indicateurs globaux de suivi de la pauvreté et de la bonne gouvernance. De telles missions devront obligatoirement être achevées avant le 15 octobre pour permettre à la mission de discuter des résultats avec les représentants des bénéficiaires convoqués aux ateliers régionaux de suivi évaluation.

G3. L'implication des communautés dans l'évaluation participative des impacts et la définition des projets de développement

Sur la base des résultats atteints par le PNDP en liaison avec les résultats des autres programmes :

- le PNDP mettra à jour les cartes de la pauvreté via le système SIG de géoréférencement des données ;
- une enquête participative impliquant les communautés se chargera de résumer l'opinion de celles-ci sur les nouvelles priorités de développement touchant leurs zones géographiques ;
- le responsable du suivi de la pauvreté au niveau de la CNC intégrera les doléances de la population et générera une carte de tendance montrant le visage de la zone en cas de prise en compte des doléances de la population.

Cette nouvelle carte constituera le baromètre dans la définition de nouveaux projets de développement locaux.

H. Procédures d'élaboration et de diffusion des rapports de restitution

But du chapitre : garantir (i) l'information régulière des acteurs, partenaires et bénéficiaires sur le déroulement du programme et (ii) la cohérence des informations financières, techniques, humaines, géographiques et stratégiques qui circuleront dans le système, un cycle dynamique de collecte et de transmission de comptes-rendus et rapports sera mis en place de manière à assurer une fréquence au moins trimestrielle de diffusion.

Résultats attendus : les acteurs et partenaires sont informés à temps réel sur les résultats du programme.

On distinguera :

- i) les rapports, documents à diffusion externe dont le but est d'informer les partenaires sur la conduite des activités du programme. Il s'agit :
 - des rapports mensuels ;
 - des rapports trimestriels ;
 - des rapports semestriels (semestriel et annuel) ;
 - des rapports bisannuels sur l'état général de la pauvreté.
- ii) les comptes-rendus, documents à usage interne dont le but est de faciliter la collecte et la diffusion des données de suivi et évaluation au sein du PNDP. Il s'agit :
 - des comptes-rendus mensuels (voir plus haut - **annexe 12**).
 - des comptes-rendus trimestriels.

Les procédures de collecte des données conduisant à la confection de chaque type de rapport, leurs date butoir de diffusion et leur contenu sont déterminés ci-devant :

H1. Les rapports mensuels

Sur la base des comptes-rendus mensuels d'activités transmis par les responsables de tâche, chaque responsable de suivi évaluation diffusera **au plus tard le 30 du mois** aux responsables des tâches, un rapport mensuel comprenant :

- une introduction par rapport à la tendance générale du programme ;
- les principales réalisations par composantes pour le mois écoulé ;
- les retards observés par activité ;
- les recommandations pour le prochain mois.
- en annexe : la liste des tâches (cf. **annexe 13** par responsable pour le mois qui commence).

Soit un total de 12 rapports mensuels. Les RPSE tiennent une copie de chaque rapport mensuel au RNSE et le RNSE leur envoie en retour le rapport mensuel consolidé.

Un modèle de rapport mensuel est disponible en **annexe 14**.

H2. Les rapports trimestriels

Sur la base des comptes-rendus trimestriels d'activités à eux transmis par chaque responsable de tâche, les Responsables Provinciaux (RPSE) rédigent **au plus tard le 30 du mois** un rapport trimestriel qu'ils envoient au RNSE. Le Responsable National Suivi Evaluation rédige à son tour un rapport trimestriel répondant aux normes FMR et présentant l'état technique et financier du programme. Ce dernier est diffusé au plus tard **le 15 du mois suivant le trimestre**, aux partenaires impliqués, aux acteurs, aux membres des Cellules de coordination.

Le compte-rendu d'activité comprend :

- le rappel des objectifs et des résultats attendus ;
- les résultats réels obtenus à titre d'avancement physique par rapport aux prévisions ;
- les problèmes majeurs et les retards ayant une incidence dans la suite de l'activité ;
- la mise à jour des indicateurs d'activités ;
- le bilan financier par rapport aux ressources obtenues, aux engagements et décaissements effectués ;
- la liste des contrats passés et leur état d'exécution.

Un modèle de compte-rendu d'activité est présenté en **annexe 15**.

Le rapport trimestriel répondant aux normes FMR de la Banque mondiale comprend :

- i) Un chapitre d'introduction présentant de façon assez détaillée (4 pages maximum) l'avancement du programme en précisant pour le trimestre écoulé (i) les grandes réalisations par composante (ii) les tâches inachevées ou ajournées (iii) les grandes activités en perspective (iv) les problèmes majeurs rencontrés (v) les solutions et recommandations envisagées
- ii) Le bilan détaillé des activités (i.e. le rapport d'activités) ;
- iii) Le tableau de bord des microprojets accompagné d'analyses ad-hoc pertinentes ;
- iv) Le tableau des emplois et des ressources du projet pour le trimestre écoulé ;
- v) Le tableau d'utilisation des fonds par activité du programme pour le trimestre écoulé ;
- vi) Le tableau global d'avancement des activités pour le trimestre écoulé ;
- vii) Le tableau des contrats passés et en cours ;
- viii) Le tableau de suivi des décaissements du crédit IDA ;
- ix) Un chapitre présentant de façon succincte (2 pages maximum) l'avancement des différents marchés en cours de passation ou des différents contrats en cours d'exécution. Le schéma de ce chapitre sera toujours le même : (i) considérations sur les personnels en charge de la passation des marchés au sein du PNDP (formation, recrutement, etc.), (ii) considérations sur les principaux marchés en cours de passation (avancement, retards, liste restreintes envisagées, etc.), (iii) plaintes éventuelles présentées par des soumissionnaires, des consultants ou des bénéficiaires de contrats, (iv) amendements éventuels à envisager sur certains contrats, (v) performances insuffisantes de certaines entreprises ou consultants contractés, et enfin (vi) points éventuels de désaccord susceptibles de conduire à une rupture de contrat ou à des plaintes légales.
- x) Le tableau de suivi des passations de marchés.

Un modèle de rapport trimestriel figure en **annexe 16**.

H3. Les rapports semestriels

Ces rapports seront diffusés à l'occasion de l'atelier annuel de programmation ainsi qu'à l'occasion de l'atelier de revue à mi-parcours. Ils contiennent :

- i) Un chapitre d'introduction présentant de façon assez détaillée (6 pages maximum) l'avancement du programme en précisant pour le semestre écoulé :
 - Les grandes réalisations par composante
 - Les tâches inachevées ou ajournées
 - Les grandes activités en perspective
 - Les problèmes majeurs rencontrés
 - Les solutions et recommandations envisagées
- ii) Une analyse stratégique du programme en établissant un diagramme MOFF (Menaces Opportunités Forces et Faiblesses) associé à des analyses ad-hoc des investissements et à une liste des problèmes sérieux et des recommandations pour chaque (i) composante, (ii) source de financement, et (iii) organe de mise en oeuvre (CNC et CPP) ;
- iii) Le bilan détaillé des activités (i.e. le rapport d'activités) ;
- iv) Le tableau de bord des microprojets accompagné d'analyses ad-hoc pertinentes ;
- v) Le chronogramme des activités ;

- vi) Le tableau des emplois et des ressources du projet pour le trimestre écoulé ;
- vii) Le tableau d'utilisation des fonds par activité du programme pour le trimestre écoulé ;
- viii) Le tableau global d'avancement des activités pour le trimestre écoulé ;
- ix) Le tableau des contrats passés et en cours ;
- x) Le tableau de suivi des décaissements du crédit IDA ;
- xi) Un chapitre présentant de façon succincte (2 pages maximum) l'avancement des différents marchés en cours de passation ou des différents contrats en cours d'exécution. Le schéma de ce chapitre sera toujours le même : (i) considérations sur les personnels en charge de la passation des marchés au sein du PNDP (formation, recrutement, etc.), (ii) considérations sur les principaux marchés en cours de passation (avancement, retards, liste restreintes envisagées, etc.), (iii) plaintes éventuelles présentées par des soumissionnaires, des consultants ou des bénéficiaires de contrats, (iv) amendements éventuels à envisager sur certains contrats, (v) performances insuffisantes de certaines entreprises ou consultants contractés, et enfin (vi) points éventuels de désaccord susceptibles de conduire à une rupture de contrat ou à des plaintes légales.
- xii) Le tableau de suivi des passations de marchés ;
- xiii) Le tableau des indicateurs globaux ;
- xiv) Le tableau des indicateurs de déclenchement des phases.

H4. Tableau des échéances de diffusions des rapports et comptes-rendus

| Rapports | De (auteur) | A (cible) | Jan | Fév | Mar | Avr. | Mai | Juin | Jul | Aug. | Sept | Oct. | Nov | Déc |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|------|------|------|-----|-----|
| Comptes-rendus individuels | responsable tâche | CNC/PPP | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| Liste des tâches mensuel | CNC/PPP | responsable tâche | 31 | 28 | 31 | 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 30 | 31 | 30 | 31 |
| Comptes-rendus trimestriels | responsable tâche | CNC/PPP | | | 20 | | | 20 | | | 20 | | | 20 |
| Rapport mensuel | CNC/PPP | responsable tâche | 31 | 28 | 31 | 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 30 | 31 | 30 | 31 |
| Rapports trimestriels | CNC | Ensemble | | | | 15 | | | | | | 15 | | |
| Rapport semestriel | CNC | Ensemble | | | | | | | 15 | | | | | |
| Rapport annuel | CNC | TOUS | 15 | | | | | | | | | | | |

I. Termes de références des acteurs du suivi évaluation

II. Les acteurs :

Les exigences de bonne gestion rendent désormais obligatoire l'intégration du système de gestion comptable et financier classique au système de suivi des réalisations physiques objet desdits décaissements, pour en faire un véritable système d'information, de gestion et de suivi évaluation. Cette interactivité des compétences entre les deux systèmes rend difficile le tracé des frontières entre les deux, entre les équipes spécifiques. Aussi, les compétences exposées ci-dessous sont celles qui sont impliquées dans le suivi évaluation à connotation financière ou technique.

Le Responsable National Suivi Evaluation et Contrôle de Gestion (RNSE) basé à la CNC

- Il est responsable du système de suivi-évaluation de tout le programme ;
- Il met en œuvre les procédures de suivi évaluation décrites dans ce manuel et les met à jour ;
- Il assure le bon travail en équipe des responsables provinciaux de suivi et évaluation et les forme ;
- Il veille à la conformité des plans d'action budget annuel par rapport au cadre logique du programme ; et en particulier, il est responsable de la codification analytique et géographique des activités du programme ;
- Il s'assure du bon fonctionnement du logiciel installé à la CNC, à la synchronisation des données entre la CNC et les CPP, et à la diffusion satisfaisante des données vers les utilisateurs ;
- Il s'assure de la mise en cohérence des données de gestion financière avec les réalisations physiques ;
- Il se prononce sur la conformité des réalisations physiques objet des demandes de paiement adressées à la CNC et sanctionnent celles qui ne répondent pas aux obligations contractuelles ;
- Il s'assure que les termes de références de chaque acteur pour le mois à venir sont rédigés et connus des intéressés ;
- Il s'assure que pour chaque activité et chaque contrat du PNDP, les indicateurs de suivi évaluation sont définis ;
- Il conçoit les supports de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information et s'assure de la collecte des données de suivi évaluation des communautés vers la CNC en passant par les CPP ;
- Il signale les problèmes que les données de suivi auront mis en évidence et propose des solutions ;
- Il rédige et diffuse avec l'accord du CNC, les rapports périodiques de gestion et suivi évaluation ;
- Il évalue les besoins et organise les formations nécessaires au renforcement des capacités du personnel impliqué dans le suivi évaluation des communautés à la CNC via les CPP ;
- Il conçoit et supervise les enquêtes thématiques de suivi-évaluation à réaliser ;
- Il supervise l'activité du personnel impliqué dans le système de suivi évaluation, réaménage leurs termes de références, supplée directement ou par personne interposée à leur défaillance et supervise le processus de leur remplacement ;
- Il prend part aux missions de supervision et d'évaluation externe ;
- Il prend une part active aux ateliers de planification annuelle et organise la participation active des membres de son équipe.

Le Responsable Provincial Suivi Evaluation et Contrôle de Gestion (RPSE) basé à la CPP

Sous la responsabilité du RNSE :

- Il assure le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation et du logiciel installé dans son département ;
- Il met en œuvre les procédures de suivi évaluation décrites dans ce manuel ;
- Il veille à la conformité du plan d'action annuel provincial au cadre logique;
- Il s'assure de la mise en cohérence des données comptables et financières importées vers le logiciel de suivi évaluation de la CPP ;
- Il se prononce sur la conformité des réalisations physiques objet des demandes de paiement adressées à la CPP et sanctionnent celles qui ne répondent pas aux obligations contractuelles ;

- Il s'assure que les termes de références de chaque acteur pour le mois à venir sont rédigés et connus des intéressés ;
- Il s'assure que pour chaque activité et chaque contrat du PNDP, les indicateurs de suivi évaluation sont définis ;
- Il veille au bon remplissage des supports de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information et s'assure de la collecte des données de suivi évaluation des communautés vers la CPP ;
- Il évalue les besoins et assure la formation des membres des comités de suivi évaluation communautaire ou CC de sa province ;
- Il signale les problèmes que les données de suivi auront mis en évidence et propose des solutions ;
- Il rédige les rapports périodiques de gestion et suivi évaluation qu'il transmet au RNSE de la CNC ;
- Il prend part aux missions de supervision et d'évaluation externe conduites dans son département ;
- Il prend une part active aux ateliers de planification annuelle tant au niveau provincial que national.

L'Assistant de suivi évaluation basé à la CNC (CPP)

Sous la responsabilité du RNSE (RPSE) :

- Il (elle) seconde le Responsable Suivi Evaluation dans toutes les opérations de saisie et de mise à jour de la base de données suivi évaluation et dans les autres missions qu'il voudra bien lui confier.

Le Comité communal de Suivi Evaluation (CCSE)

- Il se prononce sur la conformité des performances physiques objet des demandes de paiement adressées à l'Exécutif communal et sanctionnent celles qui ne répondent pas aux obligations contractuelles ;
- Il signale au RPSE les problèmes que les données de suivi auront mis en évidence et propose des solutions ;
- Il prend part aux missions de supervision et d'évaluation externe conduites dans sa Commune ;
- Il prend une part active aux ateliers de planification annuelle au niveau provincial.

Le Comité villageois de suivi évaluation (CVSE)

- Il informe le CCSE des réalisations physiques objet des demandes de paiement adressées au Comité de Concertation à la base (CC) ;
- Il signale au CCSE les problèmes que les données de suivi auront mis en évidence et propose des solutions.

Le Comptable de la CNC/ CPP

Sous la responsabilité du RAF :

- Il (elle) seconde le RAF dans toutes les opérations de saisie et de mise à jour de la base de données comptable et financières et dans les autres missions qu'il voudra bien lui confier ;
- Il appose les fiches de suivi évaluation sur toutes demandes de paiement de prestations contractuelles en y mentionnant les écritures comptables, budgétaires et financières appropriées.

J. Dispositif informatisé du système de gestion de l'information comptable, financière et technique (SGI – PNDP)

Le dispositif informatisé s'articulera autour de 3 volets échangeant des données entre eux bien que permettant une gestion autonome :

1. suivi comptable et financier ;
2. suivi-évaluation technique et
3. suivi de la pauvreté.

Les directives obligeant l'édition d'états trimestriels financiers, d'états trimestriels de suivi de la performance physique et des engagements d'achats de biens, de services et de travaux ainsi que sous forme d'états financiers consolidés de fin d'exercice (Norme FMR : Financial Monitoring Report) commande une stratégie d'intégration des deux premiers systèmes lors de la mise en vigueur des fonds.

La présentation générale de ce système intégré et les relations entre les données figure en **annexe 17**.

J1. Spécifications du volet suivi comptable et financier

Le logiciel devra être à la fois situé dans l'environnement normatif et positif en matière de gestion financière informatisée de projet de développement économique et social.

Un logiciel situé dans l'environnement normatif

Le logiciel de gestion financière proposé devra reposer sur les bases suivantes:

1. Tenir compte des dispositions du Plan comptable national, des normes comptables internationales publiées par l'IASC et des directives en matière de comptabilité des dépenses et ressources provenant des Bailleurs de Fonds ;
2. Intégrer la comptabilité générale, auxiliaire et analytique ainsi que de suivi et contrôle budgétaires permettant le suivi des comptes Spécial et de Crédit, le suivi des engagements, le suivi analytique et budgétaire par composante, par catégorie et par source de financement,
3. Permettre la production d'information financière en temps réel et de façon automatisée dans les formats requis par la Banque Mondiale et les autres bailleurs de fonds impliqués (notamment la KfW, l' AFD), particulièrement sous forme d'états trimestriels financiers, d'états trimestriels de suivi de la performance physique et des engagements d'achats de biens, de services et de travaux ainsi que sous forme d'états financiers consolidés de fin d'exercice (Norme FMR : Financial Monitoring Report),
4. Etre paramétrable avec les données de base telles que les composantes et sous composantes, les catégories et autres lignes budgétaires spécifiques à un projet donné avec leurs dotations budgétaires respectives ainsi que les plans des achats de biens, services et travaux variant d'un projet à un autre,
5. Posséder les caractéristiques d'un logiciel multi-bailleurs de fonds, multi-devises, fonctionnant sous Microsoft Windows, et accompagné d'un système de sauvegarde des données.

Un logiciel situé dans l'environnement positif (adapté aux besoins du Projet)

Le logiciel de gestion financière proposé devra intégrer les modules et les propriétés suivantes :

1. Des modules de comptabilité générale, auxiliaire, analytique ainsi que de suivi et contrôle budgétaires par centres de coûts (par composantes détaillées, par sous composantes, par activités et par micro projet) et par catégorie de dépenses et par source de financement,
2. Un module de gestion commerciale construit sur les gestions de stocks et des approvisionnements (achats) en biens, services et travaux avec la possibilité de suivre les fournisseurs,
3. Un module de gestion des immobilisations prévoyant la saisie de codes d'identification d'au moins 15 caractères dans un registre et dans un fichier et permettant de faire le rapprochement entre l'inventaire physique annuel et les soldes de la comptabilité, cela exigeant son intégration aux modules de comptabilité,
4. Un module de suivi des approvisionnements et réapprovisionnements en fonds ainsi que des paiements directs faisant le lien avec le budget trimestriel de trésorerie servant de document de base de retrait de fonds du compte de crédit à Washington,
5. Un module de gestion du personnel pouvant renseigner sur les aspects administratif et socio professionnel de chaque agent et permettant une gestion de la paie,
6. Un module permettant d'alimenter le suivi de la performance physique pouvant renseigner sur les écarts entre les prévisions et les réalisations en référence aux indicateurs de performance pré établis (en lien avec le suivi-évaluation du programme),
7. Un module de suivi de la passation des marchés (qu'ils soient avec ou sans examen préalable des bailleurs de fonds) et des contrats signés par le PNDP et permettant pour chacun d'eux de suivre : (i) l'objet du contrat, (ii) la date de signature et la période estimée pour la prestation, (iii) le montant, (iv) la ou les sources de fonds, (v) la ou les personnes / entreprises contractées, et (vi) les étapes pour le paiement des prestations (description des différentes tranches avec possibilité de cocher celles qui ont déjà été payées, la somme des paiements étant affichée automatiquement),
8. Un module de suivi des contacts du PNDP qui permette de suivre et partager les coordonnées de l'ensemble des acteurs du PNDP selon plusieurs catégories : (i) agents du PNDP (incluant CNC et CPPs), (ii) prestataires de services, (iii) fournisseurs, (iv) bailleurs, (v) bénéficiaires (incluant EC et CC), (vi) autres projets de développement, (vii) administration et (viii) autre. Chaque fiche devra appartenir à une ou plusieurs catégories. Ce module, utilisant par exemple Microsoft Outlook, devra être partagé par l'ensemble des personnels du programme une fois le réseau local installé au sein de la CNC.
9. Le logiciel devra enfin permettre l'édition de bulletins individuels et récapitulatifs mensuels de paie et de suivi des congés payés.

J2. Spécifications du volet suivi-évaluation technique

Le volet suivi-évaluation technique se compose de deux parties : la première est destinée à suivre l'ensemble des activités du PNDP et la deuxième est spécifique au suivi des micro-projets (qui composent le cœur de l'activité du PNDP). La première partie sera développée en adaptant un logiciel du marché. La seconde partie sera développée sous MS Access (TECHPRO).

Il s'agit de mettre en place l'outil de suivi-évaluation des performances et de l'impact du programme au niveau des communautés décentralisées avec l'appui de celles-ci. Les objectifs de ce volet sont de : (i) fixer des objectifs réalistes via des plans d'action et de développement concertés et clairs pour tous les intervenants, (ii) assurer l'adhésion des intervenants à ces objectifs via des conventions signées d'accord parties, (iii) suivre le déroulement des activités et mesurer les écarts par rapport aux prévisions en identifiant les problèmes majeurs (iv) proposer des solutions concertées aux problèmes ainsi identifiés (v) susciter la réaction des partenaires et bénéficiaires par rapport aux résultats du

PNDP (vi) diffuser les rapports de suivi et évaluation pour l'instruction de tous en temps voulu (ces rapports mensuels, trimestriels ou annuels présenteront entre autres : (a) les grandes réalisations passées, (b) les activités en cours ou à venir avec leur état d'avancement, les problèmes rencontrés, les solutions envisagées, le budget, le calendrier et les responsabilités de chacun, (c) une évaluation des indicateurs assurant le suivi de la performance et de l'impact du programme, ainsi que (d) les états financiers du PNDP) et enfin (vii) capitaliser sur les expériences et acquis du système en vue du renforcement à terme des capacités opérationnelles de planification des services publics. Au fur et à mesure de l'extension géographique des activités du programme, le système sera déployé dans les Provinces concernées. L'établissement des différents rapports et tableaux de bord nécessite une interaction forte avec le volet suivi comptable et financier afin que les taux de décaissements et d'engagements des activités puissent être mis en regard des taux de réalisations. Par ailleurs, une attention particulière est portée au suivi-évaluation des activités financées dans le cadre de la composante 1 (micro-projets) qui bénéficiera des outils d'évaluation participative et de rapports d'avancement et tableaux de bords spécifiques. L'outil focalisera également son attention sur le suivi des indicateurs permettant de déclencher le passage d'une phase du crédit à la suivante.

J3 Spécifications du volet suivi de la pauvreté

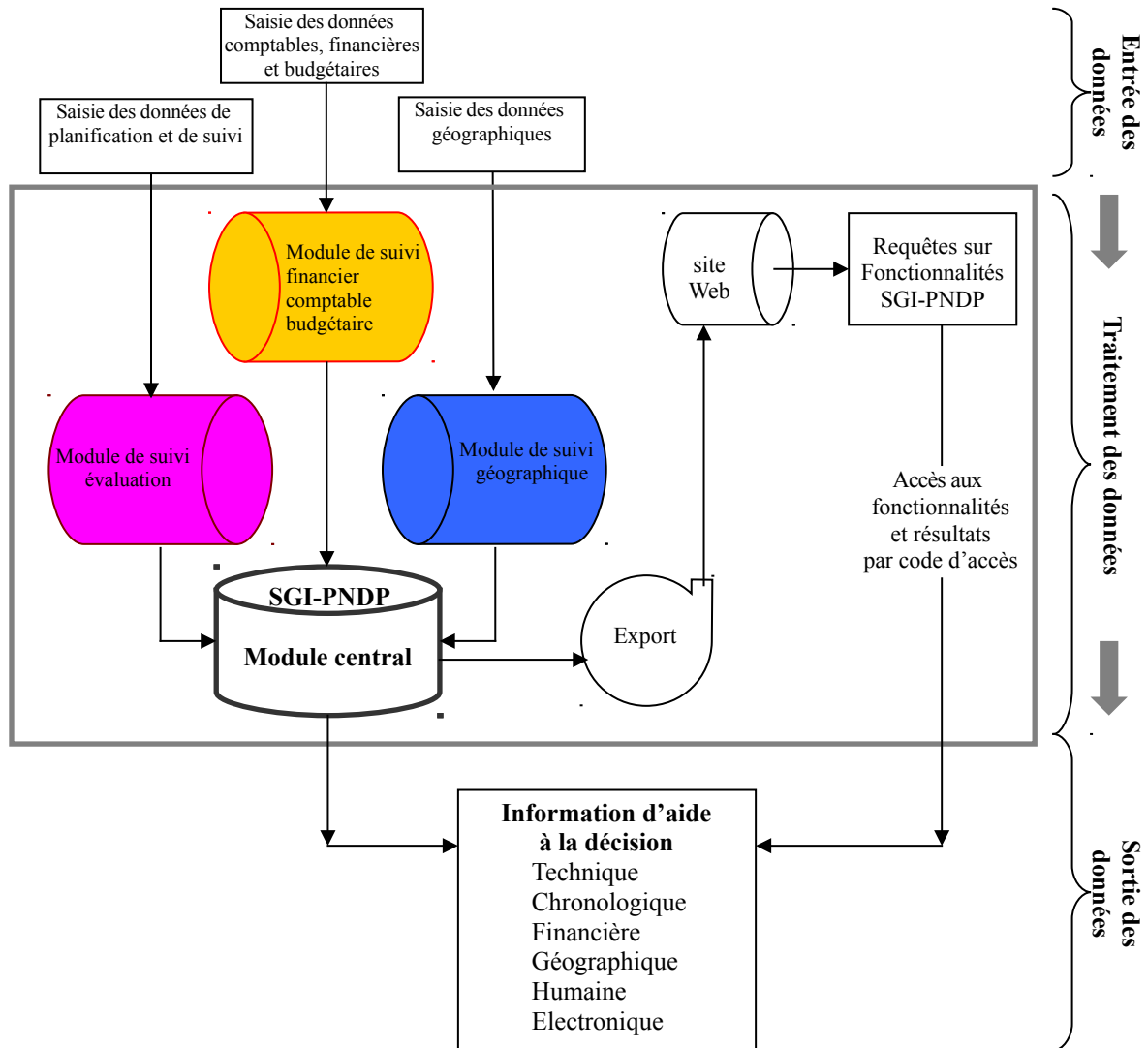
Un groupe thématique de suivi évaluation est prévue au niveau national. Ce groupe qui aura des antennes dans les provinces de mise en œuvre du PNDP, vise l'harmonisation des indicateurs d'impact sur la pauvreté et les moyens de vérification.

Ce volet permettra aux différents acteurs participant dans le programme de disposer d'informations à jour sur (i) l'inventaire des infrastructures de base dans les zones d'intervention, (ii) les politiques sectorielles, et (iii) les activités de développement en cours. Plus spécifiquement, ce volet, qui disposera d'une interface cartographique très simplifiée (un Système d'Information Géographique sera déployé et les fonds de carte utilisés proviendront entre autres, d'une couverture satellite à petite échelle au niveau national), énumérera :

- en matière d'infrastructures : les établissements scolaires, les formations sanitaires, les points d'eau, les marchés, les abattoirs et services vétérinaires, les réseaux d'assainissement, les centres d'animation socio-éducatifs, les routes, les magasins villageois...
- en matière de politiques sectorielles : les stratégies nationales de réduction de la pauvreté, de développement rural (y compris celle de l'eau), de santé, d'éducation et d'urbanisme...
- en matière d'activités de développement : les projets en cours pour lesquels seront spécifiés : les objectifs, sous objectifs, composantes et indicateurs (performance et impNDP) ; les constructions d'infrastructures envisagées ; les secteurs et sous-secteurs concernés ; le montant et les dates de début/fin ; les sources de financement ; et les contacts des responsables.

L'ensemble de ces données, consolidées au niveau provincial et central au sein de rapports annuels, constituera le cadre de suivi de la pauvreté devant orienter les planificateurs de l'Etat et les ONG de lutte contre la pauvreté sur les secteurs sensibles à relever. Il sera étudié la possibilité d'avoir recours à la technologie GPS couplée à un organizer digital pour positionner de façon rapide les infrastructures existantes dans la base de données. Cette technique, largement vulgarisée pour le recensement des populations animales en Afrique centrale, est extrêmement simple d'emploi et a déjà fait ses preuves. Un des critères important de succès de ce volet sera le nombre de ponts effectués avec d'autres systèmes de suivi (systèmes de suivi sectoriels ou systèmes de suivi de programmes et projets).

J4. Schéma général du système d'information et de gestion



K. Annexes
