
SECRETARIAT GENERAL

**Cellule de Planification
et de Suivi-Evaluation**

**Programme Sectoriel
Forêts et Environnement**

**MANUEL DE PROCEDURES
DE PROGRAMMATION SUIVI ET
EVALUATION DU PSFE**

() Rappel des missions du PSFE. L e.*

*(**) But du manuel de procédures du SPSE: i) fournir avec précision tous les éléments nécessaires à la mise en œuvre et au bon fonctionnement du système, ii) dégager des principes méthodologiques et techniques utiles pour la gestion du PSFE.*

*(***) Rapports périodiques du PSFE et diffusion : rapports mensuels (RMSE), trimestriels (RTSE), intermédiaires (RISE) et annuels (RASE).*

Ce manuel a été rédigé et compilé lors de la mission d'identification du PSFE.

Décembre 2000

SOMMAIRE

Introduction	4
A. Objectifs et définition du système de planification suivi et évaluation.....	4
Objectifs	4
Définition.....	4
B. Les Acteurs du système	4
Les responsables.....	4
Les utilisateurs	5
C. Les données de suivi et évaluation.....	5
Les données du plan analytique	5
Les données du plan géographique	5
La codification	5
Les indicateurs de performance et d'impact.....	7
⇒ <i>Exemples d'indicateurs d'activité par composante</i>	8
Les données du plan de travail annuel (PTA) du PSFE.....	9
Les données du chronogramme (CHR) du PSFE.....	9
Les rapports et comptes-rendus.....	10
⇒ <i>Les termes de références mensuels</i>	10
⇒ <i>La gestion du temps passé du personnel</i>	11
Les rapports et comptes-rendus.....	14
⇒ <i>Les comptes-rendus trimestriels des composantes</i>	14
⇒ <i>Le rapport trimestriel de suivi évaluation (RTSE)</i>	14
⇒ <i>Le rapport semestriel de suivi évaluation (RSSE)</i>	14
⇒ <i>Le rapport annuel de suivi évaluation (RASE)</i>	15
⇒ <i>Principales échéances de diffusion des rapports et comptes-rendus</i>	15
Les contrats.....	16
D. Les procédures de planification et de suivi et évaluation.....	17
La planification	17
⇒ <i>Procédure d'élaboration du PTA du PSFE</i>	17
⇒ <i>Chronogramme annuel de réalisation</i>	19
⇒ <i>Procédure d'élaboration du plan de gestion des ressources humaines (PGRH)</i>	18
⇒ <i>Procédure d'élaboration du plan de gestion des ressources budgétaires (PGRB)</i>	19
⇒ <i>L'atelier annuel de planification</i>	20
⇒ <i>Arbitrages</i>	20
Le suivi.....	21
⇒ <i>Collecte des données de suivi technique et financier</i>	23
⇒ <i>Collecte des bilans et diffusion des TDR mensuels</i>	23
⇒ <i>Préparation et collecte du compte-rendu trimestriel</i>	23
⇒ <i>Préparation et mise à jour du rapport d'activité</i>	23
⇒ <i>Préparation et diffusion du rapport trimestriel de suivi et évaluation (RTSE)</i>	23
⇒ <i>Préparation et diffusion du rapport intermédiaire de suivi et évaluation (RISE)</i>	23
⇒ <i>L'atelier semestriel de suivi et évaluation</i>	24
⇒ <i>Préparation et diffusion du rapport annuel de suivi et évaluation (RASE)</i>	24
⇒ <i>Préparation et diffusion du chronogramme semestriel</i>	24
⇒ <i>La consultation libre des données du système de suivi et évaluation</i>	24
Evaluation et mesure des indicateurs globaux et spécifiques	25

E. Les outils.....	25
Modèle conceptuel du système des base de données du SPSE du PSFE.....	25
ANNEXES	26
Annexe : Modèle de compte-rendu trimestriel de la composante	26
Modèle de rapport trimestriel de suivi évaluation du PSFE (RTSE).....	28
Annexe : Modèle conceptuel des données du module de GRH et du temps passé	30

Manuel de Procédures de Suivi et Evaluation

Introduction

Le manuel de procédures du système de planification suivi et évaluation (SPSE) du Programme Sectoriel Forêts et Environnement (PSFE) a pour objectifs i) de fournir avec précision tous les éléments nécessaires à la mise en œuvre et au bon fonctionnement du système, et ii) de dégager des principes méthodologiques et techniques utiles pour la gestion du Programme. Il constitue la référence pour la compréhension du SPSE du PSFE et sera donc amené à évoluer en conformité avec les évolutions résultant de la pratique du SPSE, mais aussi des recommandations structures de supervision et de mise en œuvre du PSFE.

Après un exposé des objectifs et principes généraux du SPSE (partie A), ce manuel en décrit les quatre éléments constitutifs : les acteurs (partie B), les données (partie C), les procédures (partie D) et les outils (partie E).

Objectifs et définition du système de planification suivi et évaluation

Objectifs

Les objectifs du système de planification suivi et évaluation (SPSE) sont au nombre de quatre :

- fixer des **objectifs** partagés, réalistes et clairs par activité ;
- mesurer des **écarts** par rapport aux prévisions et identifier ainsi les problèmes liés au déroulement des activités ;
- proposer des mesures correctrices et des **alternatives** ;
- restituer les informations de suivi et évaluation sous forme de **rapport périodique** pour la meilleure instruction des partenaires du PSFE.

Le nombre de composantes et partenaires du PSFE (Administrations, Projets, ONGs, Opérateurs économiques, Collectivités locales) et la nécessité de gérer leur synergie imposent que ce système soit non seulement un outil de pilotage mais aussi un système de communication, d'où l'importance du quatrième objectif.

Définition

Le SPSE est un système qui peut se définir par ses principaux éléments:

- des **acteurs** soucieux d'identifier au plus vite les problèmes et d'y apporter à chaque niveau des solutions ;
- des **données** fournissant une information pertinente sur les activités ;
- des **procédures** régissant la collecte et la circulation de ces données ;
- des **outils** informatiques permettant de stocker, de traiter et de transférer les données.

Les Acteurs du système

Les responsables

Les responsabilités du suivi et évaluation sont partagées entre X types d'acteurs.

(en attente de l'identification des acteurs du PSFE)

Les données de suivi et évaluation

Les données du plan analytique

L'examen du cadre logique du PSFE permet de dégager les objectifs ou composantes suivantes :

- Composante A : Renforcement du cadre institutionnel et réglementaire
- Composante B : Gestion durable des forêts et industrialisation de la filière bois
- Composante C : Gestion intégrée de la zone côtière
- Composante D : Gestion durable de l'environnement urbain
- Composante E : Conservation et gestion durable de la biodiversité
- Composante F : Information et communication environnementale
- Composante G : Formation et recherche forestière et environnementale
- Composante H : Coordination, suivi et évaluation

Les données du plan géographique

Le plan géographique rend possible l'analyse des performances et des réalisations du PSFE du point de vue du découpage administratif du territoire. Il s'agit à tout moment de mesurer l'incidence de l'action du Programme par circonscription administrative. L'analyse de la localisation des structures de pilotage et de mise en œuvre du PSFE conseille un suivi géographique à trois niveaux comprenant :

- Niveau 1 : le Siège Central (Libreville) ;
- Niveau 2 : Province ;
- Niveau 3 : Département.

Le tableau ci dessous décrit la codification géographique du niveau 2

Code	Libellé
01	Province de l'Estuaire
02	Province du Haut-Ogooué
03	Province du Moyen-Ogooué
04	Province de la Ngounié
05	Province de la Nyanga
06	Province de l'Ogooué Ivindo
07	Province de l'Ogooué Lolo
08	Province de l'Ogooué Maritime
09	Province du Woleu Ntem

Tableau : Esquisse de Plan géographique du PSFE

La codification

Une importance toute particulière doit être portée à la codification. C'est elle qui permet en effet que des informations de sources et de natures différentes (finance, performance, impact,...) soient gérées de manière cohérente par les différents modules du logiciel.

Le **code comptable** : il s'agit d'un code classique de comptabilité générale correspondant au plan comptable choisi pour le PSFE (plan comptable OCAM¹ adoptés par le Gabon). On distingue dans cette codification, sept catégories de comptes :

Compte 1	Capitaux
Compte 2	Investissements
Compte 3	Stocks
Compte 4	Tiers
Compte 5	Banques
Compte 6	Charges et pertes diverses
Compte 7	Produits et profits divers

Tableau 1 : Code comptable

Le **code budgétaire** : ce code permet d'identifier la catégorie budgétaire dans laquelle l'activité s'inscrit. Il s'agit d'un code a trois niveaux :

Chapitres	Rubriques
1 Investissement	A1 Equipement A2 Véhicules A3 Données A4 Consultants A5 Assistance technique A6 Prestation de service A7 Formation
2 Fonctionnement	B1 Coûts de personnel B2 Maintenance et entretien des véhicules B3 Coûts opérationnels
3 Recettes	C1 Prestations facturées C2 Commissions 1 C3 Commissions 2

Tableau 2 : Code budgétaire

Le **code financier** : ce code permet d'identifier l'investisseur (Etat Gabonais, investisseurs, secteur privé...) et la catégorie de financement associés à l'activité. Tout investisseur qui s'engage à financer les activités du programme se verra affecté un code à deux chiffres : 01, 02...Chaque dépense imputable à ce financement a pour code le code du bailleur suivi du code de la catégorie budgétaire.

Exemple :

Investisseurs	Catégorie budgétaire
01 Convention A	011. Honoraires de l'équipe CPSE 012. Missions sur le terrain 013. Transport 014. Fonctionnement de la CPSE
02 Convention B	021. Fournitures et véhicules 022. Consultants et formation 023. Photos aériennes et satellitaires 024. Dépenses de fonctionnement
03 Convention C	0301. Etudes et formation 0302. Fonds des projets 0303A. Assistance technique SPSE

¹ Organisation Comptable Africaine et Malgache adoptée par les pays africains d'expression française

Tableau 3 : Code financier

Le **code analytique** : ce code reprend la structure du cadre logique du PSFE. L'information contenue est la suivante : l'objectif (codé par 1 caractère alphabétique), le sous-objectif (codé par 1 chiffre), les activités (codées par un nombre à 2 chiffres) et les tâches (codées par un nombre à 2 chiffres représentant l'ordre chronologique d'exécution dans l'année). Le tableau ci dessous décrit la codification des objectifs et sous-objectifs.

OBJECTIFS*	SOUS-OBJECTIFS**
Objectif A : Renforcement du cadre institutionnel et réglementaire	A1 : Renforcement du cadre institutionnel A2 : Renforcement du cadre juridique
Objectif B : Gestion durable des forêts et industrialisation de la filière bois	B1 : B2 B3
Objectif C : Gestion intégrée de la zone côtière	C1 C2
Objectif D : Gestion durable de l'environnement urbain	D0.
Objectif E : Conservation et gestion durable de la biodiversité	E0.
Objectif F : Information et communication environnementale	E1.
Objectif G : Formation et recherche forestière et environnementale	E2.
Objectif H : Coordination, suivi et évaluation	E3.

Tableau 4 : Code des objectifs et sous-objectifs

* Les objectifs (A-H) ont été définis durant la phase de préparation du projet.

**

Par exemple, la sixième tâche de la deuxième activité de production de données dans le domaine forestier (C2) aura pour code analytique : **C20206**.

Les indicateurs de performance et d'impact

Notion d'indicateurs

Afin de mesurer la performance des missions et activités du PSFE, leur impact et la conformité des résultats aux objectifs, il est habituel de définir une batterie d'indicateurs qui, s'ils ne dispensent pas, bien au contraire, d'établir des rapports ou commentaires descriptifs, permettent de synthétiser l'information de suivi et de mettre en évidence des écarts par rapport aux prévisions. Tout écart est révélateur soit d'une mauvaise prévision (trop optimiste par exemple), soit d'un décalage temporel (l'objectif sera atteint plus tard), soit d'une contre-performance (l'objectif ne sera jamais atteint).

On distingue deux types d'indicateurs :

les indicateurs de performance : ils décrivent l'écart entre les réalisations de l'activité et les objectifs prédéfinis (par exemple : superficies aménagées,...). Ainsi, le nombre d'hectares de forêt aménagés dans une zone en comparaison du nombre d'hectares prévus est un indicateur de performance de l'activité d'aménagement des forêts. Dans cette catégorie, on range les indicateurs temporels (retard d'exécution et dépassement de durée) qui mesurent l'avancement de l'activité ou de la tâche par rapport aux échéances initialement fixées.

les indicateurs d'impact qui servent à mesurer, après coup, la réactivité des bénéficiaires de l'action ministérielle et partant, la pertinence ou l'efficacité des activités conduites dans l'année ; c'est à dire, si les activités se traduisent par une meilleure gestion planifiée des ressources naturelles et leur corollaire sur l'amélioration des revenus de l'Etat. Dans le cas de réalisation d'une stratification forestière (ex. cartes numérisées), une mesure du taux d'utilisation desdites cartes par les opérateurs est une première approximation de l'impact de l'activité. En effet l'objectif d'une activité de gestion des ressources naturelles est de changer les comportements. Si les cartes sont utilisées alors qu'elles ne l'étaient pas, cela constitue une évolution du comportement. Par exemple l'augmentation des superficies soumises aux principes modernes d'aménagement forestier serait un indicateur d'impact d'une activité de vulgarisation des techniques d'aménagement forestier auprès des exploitants.

Les indicateurs de performance sont utiles au suivi technique des activités. Les indicateurs d'impact permettent d'en effectuer l'évaluation. Il est très important de souligner que ces indicateurs de suivi et évaluation n'ont de sens que comparés à des valeurs objectives prédéfinies (valeurs intermédiaires et valeurs cibles) comme l'illustrent les tableaux ci-dessous à titre d'exemple :

De manière plus simplifiée, on dira que la différence entre indicateurs de performance et d'impact tient de ce que les premiers traduisent la capacité du Ministère à réaliser les missions qui lui sont dévolues tandis que les seconds sanctionnent l'opportunité et la pertinence desdites missions auprès des bénéficiaires.

Il est très important de souligner que ces indicateurs de suivi et évaluation n'ont de sens que comparés à des valeurs objectives prédéfinies (valeurs intermédiaires et valeurs cibles) comme l'illustrent les tableaux ci-dessous :

Libellé et code activité	A101 Activité
Libellé de l'indicateur	Indicateur
Type	<i>Performance / impact</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</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</i>
Coût estimatif de la collecte / vérification	<i>Montant</i>
Valeur cible 2002	<i>Valeur</i>
Valeur cible 2003	<i>Valeur</i>
Valeur cible 2004	<i>Valeur</i>
Valeur cible 2005	<i>Valeur</i>
Valeur cible 2006	<i>Valeur</i>
Valeur cible 2007	<i>Valeur</i>
Remarques	

Tableau 5 : Définition d'un indicateur

Exemples d'indicateurs d'activité par composante

Insérer les indicateurs du PSFE

La liste détaillée des indicateurs résultant des travaux concertés des composantes figure en **annexe**

Enfin une rigueur particulière doit être observée dans la mesure de l'indicateur afin de la rendre autant que possible objectivement vérifiable. C'est le cas du jugement à apporter à la qualité du rapport produit dans le cadre d'un contrat de services de consultant. Ici, la note moyenne attribuée (par exemple note de 1 à 5) par un jury sur la base d'une grille commune d'évaluation tend à réduire l'incidence de la subjectivité.

Dans le cas pratique où cinq résultats seraient exigés d'un consultant, le jury composé par exemple de quatre membres pourrait recourir à une grille d'évaluation comparable à celle-ci :

Date : jj/mm/aa	
Membre du jury : Membre	
Jury : Membre 1 / Membre 2 / Membre 3 / Membre 4*	
<u>Notation/5**</u>	
Critères	5= excellent 4= bon 3= moyen 2= inacceptable 1= mauvais
Résultat attendu : Résultat 1	Note 1
Résultat attendu : Résultat 2	Note 2
Résultat attendu : Résultat 3	Note 3
Résultat attendu : Résultat 4	Note 4
Résultat attendu : Résultat 5	Note 5
Note du membre du jury	(Note 1 + Note 2 + Note 3 + Note 4 + Note 5)/5
Valeur finale de l'indicateur/5	(Note membre1 + note membre2 + note membre3 + note membre4)/4

Tableau 6 : Exemple pratique de mesure d'un indicateur

* entourer la case correspondante

** Chaque évaluateur disposera de 10 jours à compter de la réception du rapport final pour faire connaître sa notation. Passé ce délai, la note finale résultera valablement sans elle.

La grille d'évaluation est particulièrement intéressante partout où les risques de subjectivité sont grands, cas fréquent des interférences politiques dans l'environnement des projets.

Les données du plan de travail annuel (PTA) du PSFE

Le plan de travail annuel ou PTA est un ensemble de documents comprenant :

- La liste des activités identifiées du plan analytique et leurs indicateurs
- Le chronogramme annuel (CHR) de réalisation des activités et tâches
- Le plan de gestion des ressources humaines (PGRH)
- Le plan de gestion des ressources budgétaires (PGRB)
- Le plan de financement (PFIN)
- Les rapports périodiques de suivi évaluation.

Les données du chronogramme (CHR) du PSFE

Le chronogramme présente chaque mois, trimestre, semestre ou année les activités et tâches du programme sur six mois. Il est préparé par le Responsable d'activité ou le RSE de la composante et est destiné à la CPSE, aux composantes, aux bailleurs de fonds concernés et aux responsables desdites activités et tâches. Il comprend :

- un semainier (calendrier des semaines) ;
- les tâches ;
- les responsables ;
- les dates butoirs (deadline).

Un exemple de chronogramme est disponible en **annexe** .

Les rapports et comptes-rendus

Plusieurs types de rapports périodiques servent de support au suivi et évaluation. On distingue :

- les termes de références mensuels : ensemble des tâches du personnel programmées dans le mois avec précision des responsabilités, résultats poursuivis, échéances et observations ;
- la gestion du temps passé du personnel pour un suivi hebdomadaire des efforts individuels ;
- la collecte des comptes-rendus périodiques comprenant les valeurs réalisées d'indicateurs de performance et d'impact ;
- les tableaux de bords des composantes et le tableau de bord consolidé du PSFE;
- les rapports périodiques d'information à échéance mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle ;
- la consultation libre des données sur un site Internet piloté par la CPSE.

Les termes de références mensuels

Tous les mois, sur la base du chronogramme prévisionnel des tâches des responsables d'activités et des composantes du PSFE, la CPSE élabore et diffuse une liste des tâches reprenant par responsable :

- l'activité concernée avec son code analytique ;
- le libellé exact de la tâche avec son code analytique ;
- la date butoir attendue pour l'achèvement de la tâche ;
- tout commentaire permettant d'apprécier la manière dont la tâche est exécutée.

La liste des termes de références mensuels pourra avoir l'apparence ci-après :

COMPOSANTE A : GESTION DURABLE DES FORETS
NOM RESPONSABLE
A110 : Inventaire des ressources naturelles
A11005 : Identification des zones à inventorier => zones identifiées
Date butoir : 01/09/2002
Commentaire : etc.
NOM RESPONSABLE
A210 : Suivi du classement des forêts

A21005 : Identification des sites (études) => Sites identifiés
Date butoir : 14/10/2000
Commentaire : etc.

Les RSE, sous la responsabilité de leurs Responsables de composante, doivent faire parvenir à la CPSE, la liste des TDR des responsables de tâches au plus tard **le 21 du mois** qui précède le bimestre concerné. La CPSE doit pouvoir diffuser la liste des TDR au plus tard **le dernier jour (31) du mois** précédent.

Le compte-rendu mensuel d'un responsable de tâche adressé au RSE de composante se présentera ainsi qu'il suit :

Nom du responsable :	Date : ____/____/____
Compte-rendu du bimestre N°:	
A110 : Inventaire des ressources naturelles	
A11005 : Identification des zones à inventorier => zones identifiées	
Date butoir : 01/09/2000	
Commentaire : etc.	
<i>Etat d'avancement à la fin du bimestre écoulé :</i> _____	

<i>Temps passé (hommes – jours) :</i> _____	
<i>Perspective du prochain bimestre</i> _____	

<i>Temps prévu (hommes – jours) :</i> _____	
<i>Nouveau commentaire</i> _____	

Tableau 7 : Compte-rendu mensuel d'un responsable de tâche adressé au RSE de composante

La gestion du temps passé du personnel

Le suivi du temps passé du personnel est la phase opérationnelle des termes de références (tdr) mensuels. Certes, les TDR mensuels donnent un aperçu des tâches qu'un responsable prévoit d'effectuer dans le prochain mois. Mais ce délai restent imprécis en raison des urgences et des priorités qui peuvent se produire au cours de la période concernée. En particulier, ils ne rendent pas compte du travail quotidien réellement effectué afin d'établir le rendement du personnel évalué.

Aussi prévoit-on de suivre le travail individuel par un relevé du temps passé conformément aux tableaux ci-dessous :

RELEVÉ DE TEMPS PASSE

Nom :

Semaine du :

Signature :

Activités	Tâches	Code SSE (Réservé)	Participant (initiales)	Temps passé (heures 1/100)							Total tâche	Etat	
				L	M	M	J	V	S	D		"0"	Commentaires
												"en cours"	
												"fait"	

Tableau 8 : Relevé de temps passé d'un responsable

Document à remettre au RSE le prochain lundi

Visa du responsable :

Indications RSE composante :

Les rapports et comptes-rendus

Plusieurs types de rapports périodiques servent de support au suivi et évaluation. On distingue :

Les comptes-rendus trimestriels des composantes

Tous les **20 du mois** de fin de trimestre (20 mars, 20 juin, 20 septembre et 20 décembre), les composantes font un compte-rendu de l'exécution des activités du programme sur les trois derniers mois, à l'attention de la CPSE. Ces comptes-rendus sont préparés par les point focaux et se composent des chapitres suivants :

- une introduction ;
- le bilan technique, les difficultés et recommandations par sous-composante ;
- le bilan financier ;
- les valeurs réalisées des indicateurs de performance et d'impact ;
- le tableau de bord synthétique de la composante ;
- le tableau de bord par activité.

Un exemple de compte-rendu trimestriel est disponible en **annexe** .

Le rapport trimestriel de suivi évaluation (RTSE)

Sur la base des comptes-rendus trimestriels des composantes, la CPSE élabore et diffuse le rapport trimestriel du MEFPREPN au plus tard le **15 avril** pour le premier trimestre **ou le 15 octobre** pour le troisième trimestre. Ils rendent compte de l'état d'avancement des activités du programme, des résultats atteints, des difficultés rencontrées et des recommandations pour les prochains mois. Il est préparé par le RSE et est destiné aux acteurs du Ministère, à l'Etat et aux organismes bilatéraux et multilatéraux impliqués. Il comprend :

- une introduction ;
- le bilan des réalisations par composante assortis des recommandations par rapport aux difficultés signalées ;
- le bilan financier ;
- les valeurs réalisées des indicateurs de performance et d'impact par composante ;
- le tableau de bord du Ministère ;
- en annexe : le tableaux de bord par activité exécutée dans le programme .

Un exemple de rapport trimestriel d'activités est disponible en **annexe**

Le rapport semestriel de suivi évaluation (RSSE)

Sur la base des comptes-rendus du deuxième trimestre des composantes, la CPSE élabore et diffuse le rapport semestriel du PSFE au plus tard le **15 juillet**. Le rapport semestriel a pour but de dresser un bilan à mi parcours de l'exécution du PTA : i) examiner l'état d'avancement du programme par l'analyse des indicateurs spécifiques et ii) formuler des recommandations sous forme de mesures correctrices envers les activités où des problèmes sérieux ont été identifiés. Il est préparé par le RSE, le Responsable de la Planification et les points focaux et est destiné aux acteurs du Ministère, à l'Etat et aux organismes bilatéraux et multilatéraux impliqués. Il comprend :

- une introduction ;
- le bilan des réalisations par composante assortis des recommandations par rapport aux difficultés signalées ;
- le bilan financier ;
- les valeurs réalisées des indicateurs de performance et d'impact par composante ;
- le tableau de bord du Ministère ;

- en annexe : le tableaux de bord par activité exécutée dans le programme .

Un exemple de RSSE est disponible en **annexe** .

Le rapport annuel de suivi évaluation (RASE)

Sur la base des comptes-rendus du quatrième trimestre des composantes, la CPSE élabore et diffuse le rapport annuel du PSFE au plus tard le **15 janvier**. Le rapport annuel a pour but de dresser un bilan de l'exécution du PTA au cours de l'année précédente. Il est préparé par le RSE et le Responsable de la Planification de la CPSE et est destiné aux acteurs et responsables du PSFE, à l'Etat et aux organismes bilatéraux et multilatéraux impliqués. Il comprend:

- une introduction ;
- une synthèse de l'état d'avancement du programme i) par composante ii) par l'analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces pour le projet ;
- les problèmes techniques et recommandations ;
- le bilan financier des activités du PSFE par ressource et emploi, par convention de financement ; elle met en évidence les conventions où des difficultés de mise en œuvre ont été identifiées.
- l'analyse des indicateurs de performance et d'impact ;
- le tableau de bord synthétique
- le PTA de l'année suivante ;
- annexe : tableaux de bord d'activités exécutées dans le programme ;

Un exemple de RASE est disponible en **annexe** .

Principales échéances de diffusion des rapports et comptes-rendus

Rapports	De (auteur)	A (cible)	Jan	Fév	Mar	Avr.	Mai	Juin	Jul	Aug.	Sept	Oct.	Nov	Déc
Comptes -rendus bimestriels	Point Focal	CPSE		21		21		21		21		21		21
Termes de références bimestriels	CPSE	Ensemble		31		31		31		31		31		31
Comptes -rendus trimestriels	Point Focal	CPSE			20			20			20			20
Tableau de bord du Ministre (TBM)	CPSE	Ensemble	15			15			15			15		
Rapports trimestriels	CPSE	Ensemble				15						15		
Rapport semestriel	CPSE	Ensemble							15					
Rapport annuel	CPSE	TOUS	15											

Tableau 10 : dates butoir de diffusion des rapports et comptes-rendus du PSFE

Les contrats

L'implication des acteurs externes dans les activités du PSFEe est régie par un contrat. Celui-ci fixe l'étendue des services attendus dans le temps sous forme d'un chronogramme d'actions inclus ou à inclure dans le chronogramme de la composante. La force du contrat réside donc dans une claire définition des tâches du prestataire (responsable de tâche) et de ses obligations en matière de performance.

Le contrat devient une donnée essentielle de recours pour lever toute polémique sur la nature et l'étendue des tâches placées sous la responsabilité du prestataire. Bien que les procédures aboutissant à la signature d'un contrat diffèrent par le montant des sommes en jeu, il est fondamental de noter que **l'obligation de performance ne dépend ni du montant du contrat, ni de sa durée, mais des engagements que l'on a pris et qui doivent être tenus**.

Les procédures de planification et de suivi et évaluation

La planification

La planification des activités du PSFE suit les procédures suivantes :

- les composantes préparent un PTAc qu'ils transmettent à la CPSE.
- Ces PTAc sont consolidés en un PTA du PSFE par la CPSE .
- Un atelier de planification valide le PTA de l'année considérée et la CPSE diffuse un chronogramme annuel et les termes de références des acteurs pour le premier mois de l'année considérée.

Procédure d'élaboration du PTA du PSFE

Le plan de travail annuel d'un exercice est la continuation logique de celui concluant l'exercice précédent. A ce titre, il doit s'inspirer des résultats et recommandations alors obtenus.

1. En vue de l'élaboration du programme de travail annuel, les composantes du PSFE passent en revue l'ensemble des activités et tâches de leurs plans analytiques respectifs en vue de sélectionner les activités répondant, de manière non exhaustive aux critères ci-après :

- l'activité est en cours d'achèvement ;
- l'activité est récurrente ;
- l'activité est souhaitée pour atteindre de nouveaux objectifs du cadre logique du Programme.

Les activités à hauts risques financier et technique doivent être, soit étirées dans le temps pour relativiser les risques encourus, soit reportées jusqu'à ce que des conditions favorables de leur exécution soient réunies. La sélection des activités suivant ce processus doit être effectuée au plus tard le 15 avril 2000.

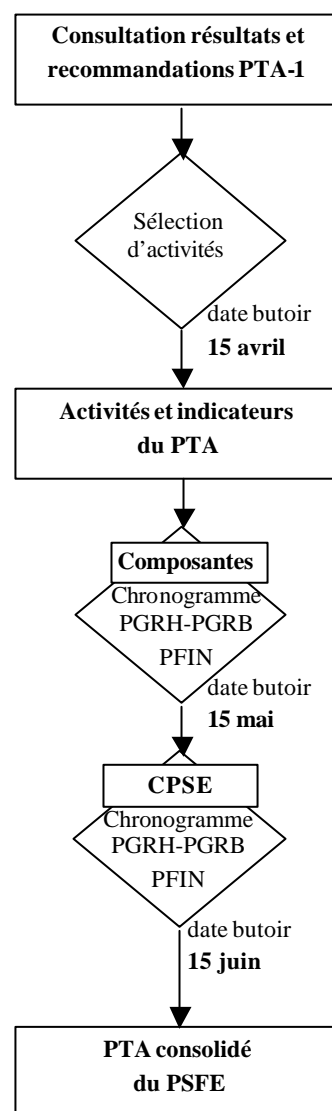
2. Les activités ainsi retenues doivent être accompagnées d'indicateurs de suivi évaluation pertinents parfaitement décrits.

3. Les tâches définies par ces activités sont ensuite programmées dans l'année à l'aide d'un chronogramme à la semaine de précision. Ce chronogramme précise également les responsabilités et le temps passé des ressources humaines impliquées.

4. Il en résulte le plan de gestion des ressources humaines (PGRH) dont le but est de planifier le temps passé des responsables dans la limite du temps matériel imparti à chacun d'eux, à savoir 240 hommes - jours sur l'année.

5. L'identification des moyens matériels nécessaires en plus des ressources humaines mentionnées plus haut permet d'élaborer le plan de gestion des ressources budgétaires (PGRB).

6. Enfin, le PGRH et le PGRB se conjuguent pour élaborer le plan de financement (PFIN) du PSFE.



7. Les composantes doivent avoir finalisé leurs PTA au plus tard le 15 mai pour permettre à la CPSE de produire le PTA consolidé au plus tard le 15 juin de l'année. Le PTA consolidé est un argument de négociation lors des missions de supervision du PSFE par les investisseurs.

Procédure d'élaboration du plan de gestion des ressources humaines (PGRH)

Le plan de gestion des ressources humaines fait partie des outils fondamentaux de la planification. Il permet de répondre avec précision aux questions que se posent les décideurs sur la capacité de l'équipe en place à conduire à son terme, dans les délais impartis, les missions qui lui sont confiées.

A la déclaration teintée d'imprécision du genre « nous manquons d'effectif », le PGRH préférera une présentation chiffrée de la capacité réelle des effectifs à atteindre les objectifs assignés, assortis des besoins complémentaires en hommes – jours requis pour achever l'activité commencée.

Le barème généralement admis est de 240 jours ouvrés par travailleur, tous congés et jours fériés compris.

Procédure : après avoir déterminé le temps requis (en homme - jour) pour accomplir les tâches inscrites au chronogramme prévisionnel, le PGRH procédera à un redéploiement conséquent du personnel disponible (voir page suivante). Il se dégagera de cette programmation la somme totale d'hommes - jours demandés à chaque travailleur et les conclusions ci-après

- tout travailleur totalisant plus de 240 hommes - jours sera saturé.
- les travailleurs ne totalisant pas 240 jours devront absorber le surplus de leurs collègues, dans la limite de leurs compétences, jusqu'à égalité.
- le cumul des surplus non absorbés, divisé par 240, déterminera l'effectif complémentaire à mettre à la disposition du département pour achever les missions à lui confiées. En cas de pénurie persistante en personnel, le département retiendra une liste d'activités prioritaires du PTA devant être conduites par le personnel disponible.
- inversement, le cumul du temps non imputé des travailleurs totalisant moins de 240 hommes – jours, divisé par 240, déterminera le sureffectif à déclarer pour leur redéploiement ailleurs.

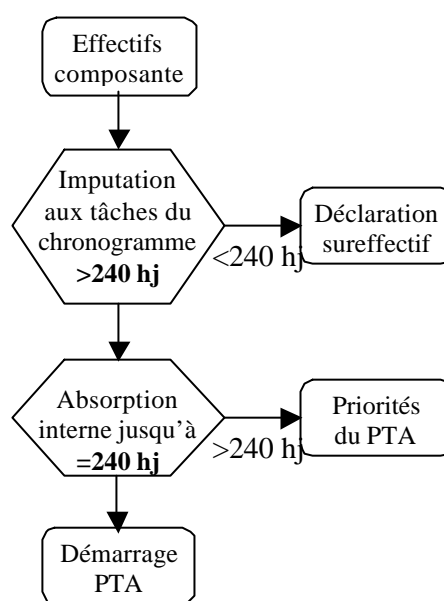


Figure 1 : Schéma d'élaboration d'un plan de gestion des ressources

Cette partie reste à compléter développer. Elle devra comprendre les points suivants :

- ✓ Identification, planification et budgétisation des postes
- ✓ Principes de recrutement, et de fixation des salaires des personnels
- ✓ Communication avec les personnels
- ✓ Description et classifications des postes (principe de supervision)
 - Description des postes
 - Classification des postes
- ✓ Droits et devoirs des personnels
 - Droits des employés
 - Devoirs des employés
 - Mesures disciplinaires et sanctions
- ✓ Gestion des performances des personnels
 - Suivi du temps passé

Le suivi

Le suivi des activités comprend un suivi financier et un suivi technique. Le suivi financier est assuré au niveau de la CPSE par le Responsable Administratif et Financier. Le suivi technique est assuré au niveau de la CPSE par le RSE et au niveau de la composante par le RSE composante. L'analyse des discordances entre réalisations financières et performances techniques est assurée par l'équipe de la CPSE.

D'une manière générale :

Les Composantes envoient leurs bilans mensuels à la CPSE ;

La CPSE s'assure de la compatibilité des informations nouvelles avec les données anciennes et identifie les éventuelles discordances ;

La RSE de la CPSE établit un contact avec le RSE composante pour concilier leurs vues et arrêter une position commune à l'égard du problème ;

Les données définitives sont saisies dans le logiciel de suivi et évaluation puis mises en circulation libre. En cas de persistance des problèmes, ceux-ci sont portés à la sanction du tout prochain atelier de planification suivi et évaluation qui arrête les mesures correctrices à l'égard de l'activité.

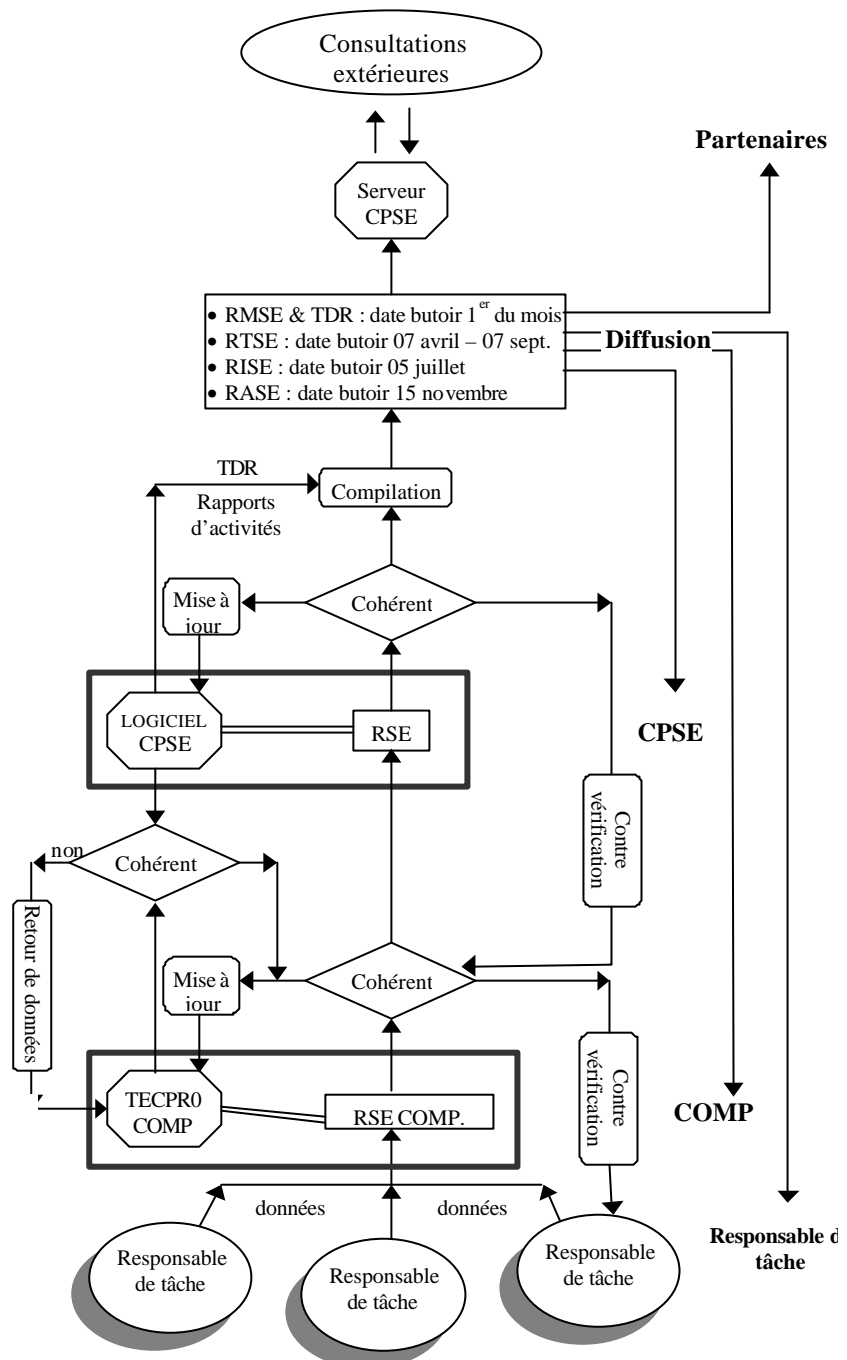


Figure 2 : Collecte et validation de données des rapports et comptes-rendus

Collecte des données de suivi technique et financier

A compléter

Collecte des bilans et diffusion des TDR mensuels

Le ?? de chaque mois au plus tard, le RSE basé à la CPSE collecte auprès des Responsables de composantes (en lien avec leurs RSE) et de chaque responsable de tâche, le bilan et l'état d'avancement de la tâche. Sur la base de ce bilan et du chronogramme semestriel en vigueur, il met à jour les TDR du mois prochain qui sont diffusés aux responsables **concernés au plus tard le 1^{er} dudit mois.**

Préparation et collecte du compte-rendu trimestriel

Le ?? du mois de fin de trimestre ou le 15 du mois qui précède la tenue de l'Atelier de suivi et évaluation, le Responsable de la Composante, en lien avec le RSE composante, produit un compte-rendu technique de chaque activité exécutée dans la composante. Pour ce faire, il remplit manuellement la partie technique relative à l'état d'avancement de l'activité. Il s'assure que les indicateurs de suivi techniques ont été saisis dans le logiciel SE de la composante par le RSE composante concerné puis envoie les comptes-rendus sous format numérique à la CPSE. Dans le cas où le logiciel ne serait pas encore installé au sein de la composante, la saisie des indicateurs par le RSE composante doit se faire manuellement sur la fiche de compte-rendu.

Préparation et mise à jour du rapport d'activité

Après réception des fiches de comptes-rendus, le RSE met à jour les tableaux de bord de suivi (rapports d'activité) automatiquement générés par le logiciel et adopte avec le Responsable de la Planification les valeurs révisées éventuelles des indicateurs. Il finalise les différents rapports d'activité avec l'Administrateur Financier en y complétant les éléments de suivi financier. Les rapports d'activité ainsi finalisés sont envoyés d'abord spécifiquement aux RSE composantes concernés avec des consignes particulières concernant le suivi à venir de leurs activités. Les rapports d'activité sont alors intégrés en annexe des rapports trimestriel, intermédiaire et annuel de suivi et évaluation (RTSE, RISE, RASE).

Préparation et diffusion du rapport trimestriel de suivi et évaluation (RTSE)

Une fois les rapports d'activité finalisés, le RSE CPSE établit avec l'aide du Responsable de la Planification et de l'Administrateur Financier les tableaux de bord du PSFE. Sur la base des rapports d'activités et des tableaux de bord définitifs, le RSE rédige le bilan trimestriel des activités du programme par objectif. Le rapport trimestriel de suivi et évaluation comprenant i) le bilan trimestriel et ii) en annexe, le tableau de bord et les rapports d'activités, est diffusé sur le réseau sous format numérique ou par simple mise en ligne sur le site de la CPSE **au plus tard le 07 du mois prochain (7 Avril ou 7 Septembre).** Le rapport trimestriel est remplacé aux deuxième et quatrième trimestres respectivement par les rapports intermédiaire (RISE) et annuel (RASE).

Préparation et diffusion du rapport intermédiaire de suivi et évaluation (RISE)

Une fois les rapports d'activité finalisés, le RSE établit avec l'aide du Responsable de la Planification et de l'Administrateur Financier les tableaux de bord du PSFE. Sur la base des rapports d'activités et des tableaux de bord définitifs, le RSE rédige le bilan semestriel des activités du programme par objectif. Les rapports d'activité, tableaux de bord du PSFE et les valeurs réalisées des indicateurs globaux sont alors envoyés aux participants de l'atelier de suivi et évaluation à mi-parcours **au plus tard le 25 Mai.** Le rapport intermédiaire RISE intégrant les amendements et résolutions de l'atelier est

alors diffusé sur le réseau sous format numérique ou par simple mise en ligne sur le site de la CPSE **au plus tard le 05 Juillet**. Le RISE est diffusé au second trimestre en lieu et place du rapport trimestriel.

L'atelier semestriel de suivi et évaluation

L'ensemble des acteurs (les responsables des composantes et les points focaux, les représentants de la CPSE, et ceux des bailleurs qui le souhaitent) se rencontrent à mi-parcours, **entre le 10 et le 20 Juin**, au cours d'un atelier de suivi et évaluation. Cet atelier est l'occasion de faire le bilan du déroulement des activités et du projet en général. Il a pour but de décider ensemble des corrections à apporter concernant les activités les plus problématiques.

Le rapport semestriel de suivi (RISE) préparé par l'équipe de suivi et évaluation sert de base au travail de l'atelier. Ce rapport est discuté et amendé lors de l'atelier de suivi et évaluation par les acteurs présents. Il est diffusé gratuitement sous format électronique et dans sa version finale auprès des agences et des bailleurs et proposé à la vente auprès des acteurs extérieurs au projet. Un résumé préparé par l'équipe de la CPSE est mis en diffusion libre sur le serveur de la CPSE.

Préparation et diffusion du rapport annuel de suivi et évaluation (RASE)

Une fois les rapports d'activité finalisés, le RSE établit avec l'aide du Responsable de la Planification et de l'Administrateur Financier les tableaux de bord du CPSE. Sur la base des rapports d'activités et des tableaux de bord définitifs, le RSE rédige le bilan annuel des activités du programme par objectif. Les rapports d'activité, tableaux de bord du PSFE et les valeurs réalisées des indicateurs globaux sont alors envoyés aux participants de l'atelier annuel de planification **au plus tard le 20 Septembre**. Le rapport annuel RASE intégrant les amendements et résolutions de l'atelier est alors diffusé sur le réseau sous format numérique ou par simple mise en ligne sur le site de la CPSE **au plus tard le 15 Novembre**. Le RASE est diffusé au quatrième trimestre en lieu et place du rapport trimestriel.

Préparation et diffusion du chronogramme semestriel

Le chronogramme semestriel est la restriction sur six mois du chronogramme prévisionnel de réalisation du PTA issu de l'atelier annuel de planification. Il est diffusé aux responsables des tâches **en même temps que le rapport annuel (RASE) ou au plus tard le 30 Novembre**. Ce chronogramme est amendé tout au long de l'exécution du programme en liaison avec les responsables de tâches. Au terme de l'atelier de suivi – évaluation à mi-parcours, un nouveau chronogramme semestriel est diffusé aux responsables de tâches **en même temps que le rapport intermédiaire, au plus tard le 05 Juillet**.

La consultation libre des données du système de suivi et évaluation

A tout instant, chaque composante du PSFE ou chaque bailleur impliqué financièrement dans une activité du PSFE peut consulter les informations contenues dans le système de suivi et évaluation. L'accès à cette information est réservée à ces acteurs; en outre aucune information ne peut être cachée pour quelque motif que ce soit à l'un quelconque de ces acteurs.

Cette consultation peut se faire selon les modes suivants (fonction de l'état d'avancement du système) :

- par demande auprès d'un des responsables de suivi qui se charge de la diffusion de l'information vers l'utilisateur après s'être assuré des droits de cet utilisateur.
- par consultation directe du logiciel de suivi et évaluation via le réseau ou Internet.

Evaluation et mesure des indicateurs globaux et spécifiques

L'évaluation du projet est réalisée par la mesure et l'étude des indicateurs globaux.

Une liste d'indicateurs globaux de performance et d'impact a été définie durant la phase de préparation du PSFE. Cette liste sera complétée progressivement et leurs fiches descriptives sont fournies en **annexe**, ainsi que leur tableau de prévisions. Ces indicateurs sont périodiquement collectés et saisis sur le logiciel de suivi et évaluation par les personnes responsables, conformément aux dispositions. Ils peuvent éventuellement être remis à jour en cas de besoin et seulement après accord concerté entre la CPSE et les bailleurs de fonds.

Les outils

Modèle conceptuel du système des bases de données du SPSE du PSFE

Le graphique ci-après montre le système intégré permettant de générer l'information de synthèse utile à la décision au sein du PSFE.

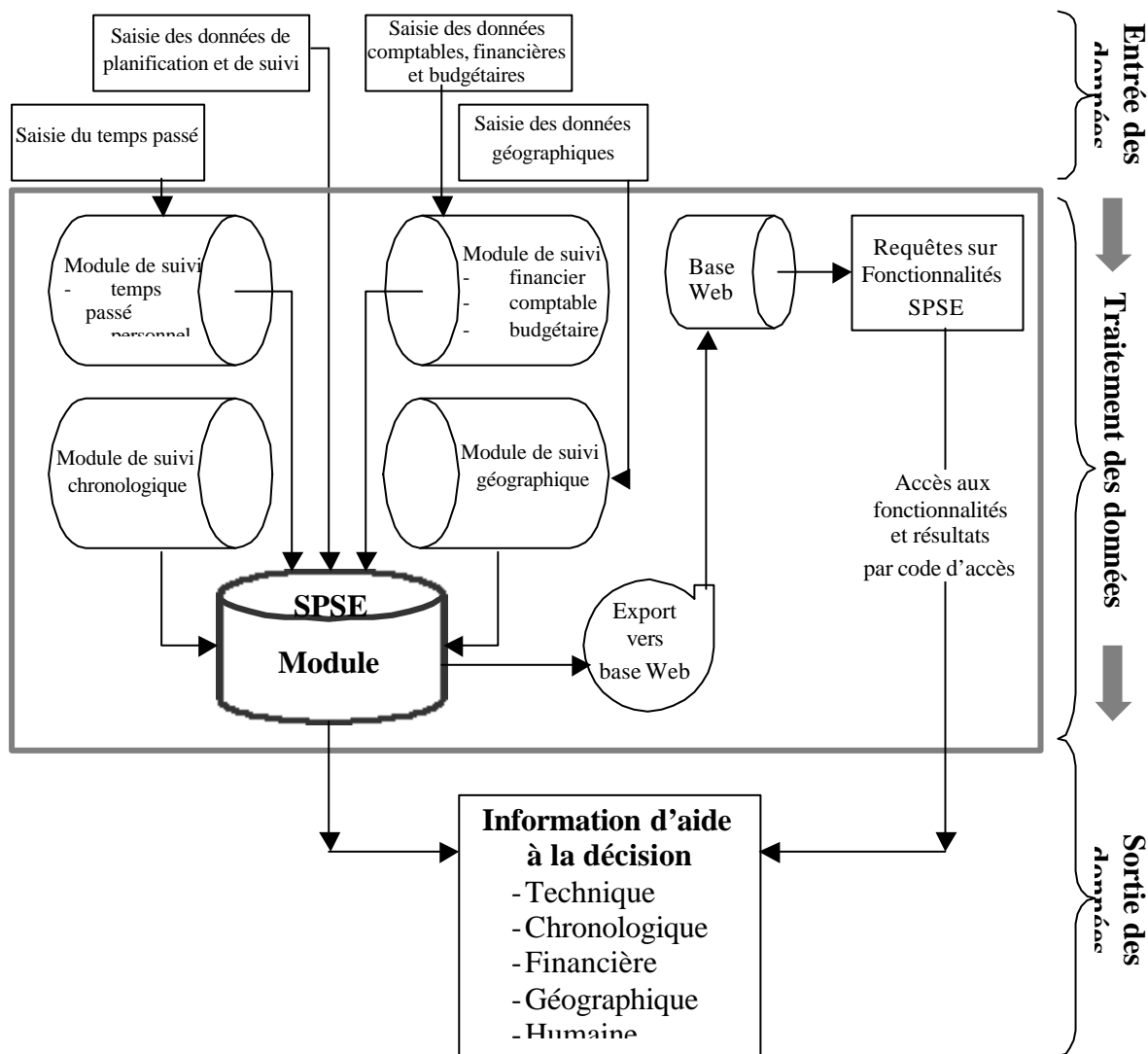


Figure 3 : Modèle conceptuel du système des bases de données du SPSE

ANNEXES

*Annexe : Modèle de compte-rendu trimestriel de la composante
Envoyé par le Responsable de la composante à la CPSE, cas de la composante A au plus tard
le 20 du mois de fin du trimestre*

Page de garde

PROGRAMME SECTORIEL FORETS ET ENVIRONNEMENT (PSFE)

Composante A : Renforcement du cadre institutionnel et réglementaire

Responsable Composante : NOM

RSE : NOM

Responsable financier : NOM

Compte – rendu trimestriel de suivi évaluation

Année : 200____ Trimestre n° ____ Date : __jj/mm/aa .

Sigle et abréviations :

(détail des principaux sigles)

Equipe de la composante :

(noms et titres des responsables)

Page 2

Introduction :

«Appréciation générale de l'état d'avancement des activités de la composante en insistant sur les faits majeurs du trimestre, sans entrer dans une investigation minutieuse, détail réservé au bilan par sous-composante».

Bilan par sous composante ou activité:

- *Sous - composante A1 :XXXXXX*
 - énumération des faits ayant une incidence sur le déroulement des activités de la sous composante (il sera nécessaire ici de subdiviser les informations selon les volets de la sous – composante)
 - préciser les activités où des difficultés sont apparues ;
 - faire des recommandations pour le prochain trimestre.
- *Sous – composante A2 : XXXXX*
 - idem;

Conclusions :

Page suivante

Annexe a : Liste des indicateurs :

«reproduire la liste des indicateurs de la composante A telle que détaillée dans l'**annexe 2** du présent rapport».

Page suivante

Annexe b : Tableau de bord synthétique :

«reproduire le tableau synthétique de la composante A tel que détaillé dans l'**annexe X** du présent rapport».

Annexe c : Tableau de bord par activité :

«reproduire le tableau de bord de chaque activité tel que détaillé dans **le tableau XXX** du présent rapport».

*Modèle de rapport trimestriel de suivi évaluation du PSFE (RTSE)
Diffusé par la CPSE au plus tard le 15 avril et le 15 octobre.*

Page de garde/P1

**MINISTERE DES EAUX ET FORETS, DE LA PECHE,
DU REBOISEMENT, CHARGE DE L'ENVIRONNEMENT
ET DE LA PROTECTION DE LA NATURE**

SECRETARIAT GENERAL

CELLULE DE PLANIFICATION ET DE SUIVI EVALUATION

**PROGRAMME SECTORIEL FORETS ET
ENVIRONNEMENT (PSFE)**

**RAPPORT TRIMESTRIEL DE SUIVI
EVALUATION [N°][TRIMESTRE][AN]**

*(**) But du rapport trimestriel : bilan des trois derniers mois sur la poursuite des activités du PTA (résultats atteints, difficultés rencontrées et recommandations pour le prochain trimestre).*

*(***) Parution : Le 15 Avril et le 15 Septembre*

*(***) Rapports périodiques du PSFE et diffusion : Termes de référence bimestriels (RMSE), rapports trimestriels (RTSE), rapports semestriels (RSSE) et annuels (RASE).*

Libreville, le jj/mm/aa

Page 2

Sigles et abréviations :

(détail des sigles et abréviations des différents corps et services)

Page 3

Equipe du Programme :

(noms et titres des intervenants dans les activités du programme de travail annuel)

Page suivante

Sommaire :

Page 4

Introduction :

«Appréciation générale de l'état d'avancement des activités du PTA en insistant sur les faits majeurs du trimestre, sans entrer dans une investigation minutieuse, détail réservé au bilan par composante».

Bilan par composante :

- *Composante A : Renforcement du cadre institutionnel et réglementaire*
 - énumération des faits ayant une incidence sur le déroulement des activités de la sous composante (il sera nécessaire ici de subdiviser les informations selon les volets de la sous – composante)
 - préciser les activités où des difficultés sont apparues ;
 - faire des recommandations pour le prochain trimestre.
- *Composante B : Gestion et développement durable des forêts*
 - idem;
- *Composante C : Gestion intégrée de la zone côtière*
 - idem;
- *Composante D : Gestion de l'environnement urbain*
 - idem;
- *Composante E : Gestion de la biodiversité et des aires protégées*
 - idem;

Etc...

Bilan financier :

Libellé	Budget (000 FCFA)	Engagé (000 FCFA)	Taux (%) d'engagement	Résiduel (000 FCFA)
Composante A : Cadre institution.				
Composante B : Forêts				
Composante C : Côtes				
Composante D : Urbain				
Composante E : Biodiversité				
Total				

Conclusions :

Page suivante

Annexe a : Liste des indicateurs :

«reproduire la liste des indicateurs de chaque composante telle que détaillée dans l'annexe 2 du présent rapport».

Page suivante

Annexe b : Tableau de bord synthétique :

«reproduire le tableau synthétique des activités des composantes tel que détaillé dans l'annexe 3 du présent rapport».

Annexe : Modèle conceptuel des données du module de GRH et du temps passé

