

SUIVI EVALUATION DU PROGRAMME 2008 - 2012

PNUD TOGO

Dans le cadre du renforcement du volet suivi du CPAP PNUD Togo et de la mise en place de la fonction évaluation au sein de l'Unité de Stratégies et Politiques, les propositions ci-dessous visent à faire un inventaire des outils disponibles et des dispositifs à mettre en place pour une exécution optimale de la fonctionnalité suivi-évaluation.

A - Le Suivi

Les outils de suivi du CPAP

Outil de suivi du PTA

L'outil de suivi du Plan de Travail Annuel qui est élaboré et annexé aux PTA permet le suivi quantitatif et qualitatif de l'état d'avancement de chaque projet et le progrès vers la réalisation du produit escompté. Une utilisation systématique de cet outil de suivi constitue la base pour la collecte des informations sur le déroulement de l'exécution des projets, avec une périodicité au moins trimestrielle.

Il est à noter que cet outil de suivi est à distinguer du suivi réalisé dans Atlas à l'aide du 'Quarterly Project Progress Report' qui est plus succinct et se focalise sur le reportage sur les produits, sans entrer dans les détails des activités.

Rapport trimestriel

Le rapport trimestriel est l'équivalent du Project Progress Report de Atlas tout en permettant une description plus élaborée de l'exécution du projet. Les différentes sections de ce rapport permettent une description quantitative et qualitative du déroulement du projet et une analyse de ces rapports pourra permettre de faire des propositions au management pour la suite à donner aux problèmes rencontrés lors de l'exécution des projets, guider les réallocations de ressources à mi-parcours ou en fin d'année, ou carrément motiver la pertinence de la poursuite des activités d'un projet.

Les visites de terrains constitueront l'un des outils clés de collecte des informations pour l'élaboration de ces rapports sur une base objective.

CPMP

Le CPMP reste un outil de programmation semestriel des activités par projet au plan strictement 'calendaire', qui permet le suivi de la réalisation de ces activités à date. Ce simple suivi binaire ('réalisé' ou 'pas réalisé') n'apporte que l'utilité de la fonction mémorielle de rappel. Le fait qu'un seul rappel soit possible dans l'année (au semestre

suivant) en limite d'ailleurs l'efficacité. Il conviendra de discuter de la pertinence du maintien de l'utilisation de cet outil, du moins dans sa forme actuelle qui est issue d'une suggestion de modification par le management en 2007.

Suivi statutaire avec Atlas suivant le nouveau manuel de programmation

Les nouvelles normes et outils de suivi des projets du PNUD sont basés sur la méthode Prince2, et la plateforme de gestion que constitue Atlas permet de se conformer à ces nouvelles normes. Elle fournit également les outils de reporting permettant, aux étapes intermédiaires, d'extraire les données utiles pour analyse ou pour revue et approbation du Project Board. Le tableau ci-dessous, extrait du POPP, résume les étapes clés de ce suivi statutaire :

| Ref | Tasks [Who] | Atlas Action Points | Notes |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Make funds available to the project <i>[Project Assurance]</i> | Atlas Financials | Financial resources can be made available through various means which are described in further details in the Financial Resources Management Guide . See above section 2.1 Provision of Financial Resources. Progress report/financial reports will form the basis for continued funds availability. |
| 02 | Mobilise inputs to initiate activities <i>[Project Manager]</i> | None. When UNDP carries out procurement, Atlas PO/AP module should be used. | Inputs are the personnel, goods and services that are both necessary and sufficient to produce the planned outputs. See key policy issues in the above section 2.2 Management of Inputs. If not developed in the previous process, initial tasks to be carried out by the Project Manager include the drafting of terms of reference and inputs specifications. For detailed procedures related to inputs mobilization, see the Contracts, Assets and Procurement Management section and the Human Resources Management section of the Policies and Procedures. |
| 03 | Monitor progress of key activity results as defined in the Atlas Activity Definitions pages <i>[Project Manager, Project Assurance]</i> | Award Summary > Activity Link > Assess Quality <ul style="list-style-type: none"> • Quality Rating • User Perspective • Timeliness • Resource Usage • % Progress Monitoring Schedule <ul style="list-style-type: none"> • Update status | See above section 2.3 Monitoring. Quality criteria for each activity result (Activity ID in Atlas) should have been defined in the process "Initiating a Project" as part of the Monitoring Framework definition. It may, however, be necessary to review the monitoring framework and make adjustments with the Project Manager when s/he is in place. |

| | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | As part of this task, the project monitoring schedule in Atlas should also be updated. |
| 04 | Monitor Risks <i>[Project Manager/ Project assurance]</i> | Award Summary > Risks Log : <ul style="list-style-type: none"> • Management Response • Status | More detailed information on the update of the risk log can be found in the Deliverables Description. See also the process “ Defining a Project ” during which risks are assessed. For background information, please refer to the Enterprise Risk Management section of the Policies and Procedures). |
| 05 | Prepare and submit financial report to UNDP <i>[Project Manager, Project Support]</i> | | A financial report is prepared on a quarterly basis by the Project Manager and submitted to UNDP in order to record the expenditures made during the period (and to request advances if needed). Under the Harmonized Approach to Cash Transfer (HACT), National Institutions and NGOs serving as Implementing Partner should prepare the Funding Authorization and Certificate of Expenditures (FACE). See above section 2.1 Provision of Financial Resources. For detailed procedures on financial reporting and FACE, please see the section on Direct Cash Transfers and Reimbursements under the Financial Resources Management Guide. |
| 06 | Prepare Combined Delivery Report (CDR) <i>[Project Assurance, Project Support]</i> | Atlas reports: <ul style="list-style-type: none"> • Combined Delivery Report (CDR) | The Combined Delivery Report (CDR), summarizing all project expenditures , is mandatory and should be issued quarterly. Based on the financial reports received and recorded in Atlas, UNDP prepares the CDR using Atlas. It should be sent to the Project Board for review and the Implementing Partner should certify it. See above section 2.1 Provision of Financial Resources. For detailed procedures, please see the section on CDR under the Financial Resources Management Guide. |
| 07 | Prepare Project Progress Report (PPR) in the agreed reporting format. <i>[Project Manager]</i> | Executive Snapshot: <ul style="list-style-type: none"> • Project Progress Report | The Project Manager and Project Board should agree on the reporting format and periodicity. If the standard PPR available in the Executive Snapshot is used, it will automatically generate report using the information entered in the Award Summary – Project Management module. The standard PPR covers the following: Risks and Issues, Output level definition, Activity level definition including quality assessment and financial |

| | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | summary. The Project Manager submits the PPR to the Project Board through Project Assurance for quality review. |
| 08 | Assess project progress (if progress is confirmed, go back to step 1, if there is a need for revision, go to step 09) <i>[Project Board]</i> | | The Project Board should assess the continuing relevance of the project and review progress made within agreed tolerance. Depending in the cash transfer modality being used, the review shall confirm the availability of financial resources for the next period. The Project Manager should agree with the Project Board a format to report to and a schedule to review the project progress. If, during the project implementation, any defined project tolerance (set by the Project Board, mainly in terms of budget and schedule restrictions) is exceeded, a project revision in the form of a revised Atlas AWP must be developed for review by the Project Board (see also section 2.4 Project Revisions). |
| 09 | Perform oversight functions through field visits and periodic audits <i>[UNDP Project Assurance]</i> | Update the Project Monitoring Schedule to reflect field visits and Audit dates. | Although a field visit may be planned for any time of the year, consideration should be given to the timing of the visit, its purpose in terms of monitoring and what to look for in order to measure progress (see section 2.4 Monitoring). Visits shall increasingly be joint efforts of several partners involving cluster of projects within an outcome. Such joint efforts are often an efficient way to obtain a comprehensive overview of progress. Refer to the OAPR website for more information about Audit requirements. Detailed procedures on audit for project implemented by a national institution or a NGO can be found in the Financial Management section . |
| 10 | Update Lessons Learned Log <i>[Project Manager, Project Assurance]</i> | | The Lessons Learned Log should be viewed as an ongoing document and updated regularly with relevant notes on the good and bad lessons learned about the project. |
| 11 | Prepare and forward Annual Review Report <i>[Project Manager]</i> | Executive Snapshot: <ul style="list-style-type: none"> Annual Review Report | This is a report from the project team to the Project Board and the Outcome Board, using the format available in the Executive Snapshot or as agreed in advance. The former offers a coherent and structured assessment of progress based on the chain of results initially defined in the Resources and Results Framework (RRF). It may be supplemented by additional narrative to meet specific reporting |

| | | | |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | needs of stakeholders, especially bilateral donors. |
| 12 | Develop the Annual Work Plan for the next year <i>[Project Manager]</i> | <p>Revise Budget</p> <p>Award Summary>Activity Link</p> <ul style="list-style-type: none"> • Purpose • Description • Quality Criteria • Quality Method • Start & End Date <p>Award Summary>Output link</p> <ul style="list-style-type: none"> • Next Year Target <p>Award Profile > View Contract > Contract Lines for creation of new outputs or activities.</p> | <p>This plan includes developing and/or refinement of the project results with respect to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Output targets • Activity details and schedule • Budget • Management arrangements • Funding <p>These elements shall be validated by the Project Board, based on the review of the Project Annual Report.</p> |
| 13A | Conduct annual project review <i>[Project Manager, Project Board]</i> | <p>Project</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attachment <p>Project Status</p> <ul style="list-style-type: none"> • O or S (if need to be suspended) <p>Award Status</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Closing" if the Board confirms closing. | <p>Review based on the annual review report of the previous cycle, up-to-date Combined Delivery Report of previous cycle, and appraise the plan for the next annual cycle.</p> |
| 13B | Commission mid-term or final project evaluation in accordance with evaluation plan and prepare a management response [Project Manager, Programme Manager] | | <p>As mentioned in earlier sections, project evaluations are mandatory only when required by partnership protocols (such as GEF) and in the context of the Country Programme Evaluation Plan.</p> <p>Other evaluations of strategic importance should be encouraged (i.e. evaluation of pilot initiative, significant investments).</p> <p>See the Evaluation section of the Policies and Procedures</p> <p>Management responses for all evaluations are required. Progress made in committed actions should be tracked in the Evaluation Resource Centre (ERC).</p> |

En cours d'exécution des programmes, les données collectées seront analysées par l'unité chargée de l'évaluation afin d'en tirer les enseignements et conclusions à porter à la connaissance du management. Ceci permettra de mieux réorienter les processus de gestion et de prise de décision en cours d'exécution des programmes.

Comme le recommande le suivi axé sur les résultats, ce dispositif d'analyse qualitative permettra de s'assurer que les projets constitutifs du programme génèrent les produits escomptés de manière efficace et conformément au plan de travail annuel. La contribution du PNUD à l'atteinte des effets convenus sera ainsi mieux canalisée.

Le suivi des performances quantitatives

Le suivi des performances quantitatives se fera à travers l'analyse des rapports édités avec les outils standards de reporting dans Atlas, complétés par des tableaux récapitulatifs permettant des comparaisons avec les plans initiaux. Les plans de décaissement par exemple seront confrontés périodiquement avec le niveau de delivery effectivement atteint par chaque projet.

Les propositions de revue de stratégie d'exécution et de redéploiement de ressources seront basées sur ces analyses quantitatives et qualitatives du déroulement des projets.

L'appui au programme et les fonctions PMSU

Le PMSU permet d'appuyer les unités du programme pour ce qui concerne la gestion axée sur les résultats (RBMS) et la reddition de compte au Management du bureau en vue de la bonne planification des ressources dans les projets et l'exécution de ce plan. Le PMSU permet ainsi de :

1. Gérer les Ressources financières disponibles de manière optimale et régulièrement contrôlées pour garantir l'autonomie opérationnelle de la Programmation ;
2. Planifier et programmer de manière optimale des ressources allouées par le siège ;
3. Analyser la programmation et informer le Management sur l'état de gestion des ressources
4. Attribuer les fonds et générer les rapports ATLAS
5. Appuyer l'élaboration, dans les délais, des rapports aux donateurs et partenaires
6. Appuyer la réalisation des audits NEX et la mise en application des recommandations de ces audits.
7. Participer activement à la formulation des programmes/projets de développement
8. Participer au comité local d'approbation des projets (LPAC).
9. Faire le suivi des partenariats stratégiques initiés au sein du Bureau par le tracking de toutes les contributions et leur application aux projets respectifs.

Il facilitera également l'atteinte des délais de production des documents sur les outils de performance du bureau (Delivery, Mobilisation des ressources, Recouvrement des coûts) tout en assurant le partage de connaissance sur les outils du RBMS.

Au niveau des unités du programme, l'appui donné aux Chargés de Programme par les assistants PMSU visera à:

1. Assister l'utilisation et le remplissage mensuel ou trimestriel des plans de travail budgétisés de tous les projets;
2. La préparation des révisions budgétaires
3. Faire le suivi et contrôler les révisions en fonction des allocations fixées au cours des réunions sur l'arbitrage budgétaire
4. Faire le suivi de l'application des taux de remboursement des coûts indirects GMS
5. Faire le suivi des procédures de gestion de projet conformément aux manuels de gestion de projet
6. Enregistrer les données selon les exigences du Dashboard Programme ;
7. Renforcer les capacités de gestion des projets (notamment dans les projets NEX).

D'autre part, en relation, avec les projets et les Finances, il sera procédé à une revue régulière des rapports des dépenses avec pour objectifs de régulariser des erreurs éventuelles et contrôler la qualité des dépenses, et aussi d'améliorer le tableau de bord financier (Dashboard Finance)

B – L'Évaluation

Normes à prendre en considération selon le nouveau manuel d'évaluation

Les principes directeurs et les normes tels qu'exprimés dans les Normes et les Règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies de l'UNEG33 guident la pratique et l'utilisation de l'évaluation dans le PNUD. Les normes pour l'évaluation – comment l'évaluation doit être réalisée de manière à répondre aux normes de qualité requises et à son rôle supposé. Pour cela, l'évaluation devra être :

Indépendante – La direction ne doit pas imposer de restrictions quant à l'étendue, au contenu, aux commentaires et aux recommandations des rapports d'évaluation. Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêt (voir page 156).

Intentionnelle – Les principes d'une évaluation et les décisions sur lesquelles se baser doivent être clairs dès le début.

Transparente – Une consultation significative avec les parties prenantes est indispensable pour la crédibilité et l'utilité de l'évaluation.

Ethique – L'évaluation ne doit pas refléter des intérêts personnels ou sectoriels. Les évaluateurs doivent avoir une intégrité professionnelle, respecter les droits des institutions et des individus afin de fournir des informations de manière confidentielle, être sensibles aux croyances et aux habitudes des environnements culturels et sociaux locaux.

Impartiale – Le fait de supprimer les biais et d'optimiser l'objectivité est essentiel pour la crédibilité de l'évaluation et sa contribution aux connaissances.

De grande qualité – Toutes les évaluations doivent répondre à des normes de qualité minimale définies par le Bureau de l'évaluation.

Opportune – Les évaluations doivent être conçues et complétées convenablement afin de garantir l'utilité et l'utilisation des déductions et des recommandations.

Utilisée – L'évaluation est une discipline de gestion qui cherche à fournir des informations qui seront utilisées pour prendre des décisions basées sur les faits avérés. Afin de renforcer l'utilité des déductions et des recommandations, les principales parties prenantes doivent être impliquées de différentes manières dans la conduite de l'évaluation.

Etapes clés pour la mise en œuvre de l'évaluation

1 - Etape préliminaire: Mise en œuvre du processus d'évaluation

L'étape de pré-évaluation consiste à la vérification de l'évaluabilité. Pendant cette étape, les unités de programmes PNUD doivent réviser la matrice des résultats, qui constitue la base des évaluations.

Pour tenir compte des possibles changements éventuellement intervenus dans le contexte du développement ou de la stratégie de partenariat pendant la mise en œuvre, avant de lancer officiellement l'évaluation, les unités de programme, les partenaires clés et les parties prenantes devraient peut être procéder à une révision et une actualisation du modèle et y ajouter l'information supplémentaire reflétant les changements survenus. Le modèle des résultats devrait être actualisé tout au long de la vie du programme, étant donné qu'il permet aux évaluateurs et à d'autres personnes de comprendre le résultat, les changements qui ont eu lieu, ainsi que les facteurs qui sont susceptibles de contribuer aux résultats.

En vue de cette révision, le nouveau manuel d'évaluation suggère la liste de contrôle ci-dessous est destinée à aider les unités de programmes du PNUD et les parties prenantes à déterminer le degré de préparation pour l'évaluation.

| LISTE DE CONTROLE POUR APPRECIER LA PRÉPARATION | Oui | Non |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| L'objet de l'évaluation dispose-t-il d'un modèle de résultats clairement défini ? Les | | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| initiatives qui seront soumises à l'évaluation sont-elles clairement identifiées ? | | |
| Existe-t-il un modèle de résultats bien défini concernant l'/les initiative(s) soumise(s) à l'évaluation ? Les objectifs, résultats attendus, produits, ressources, et activités sont-t-ils clairement définis ? Les indicateurs sont-ils SMART? | | |
| Les capacités d'initiative(s) sont-elles suffisantes pour fournir les données nécessaires à l'évaluation ? Existe-t-il, par exemple, des données de base ? Y a-t-il suffisamment de données collectées à partir du suivi d'un ensemble de groupes cibles ? Existe-t-il des rapports d'avancement du projet et de visite de terrain, des examens et des évaluations préalables bien renseignées ? | | |
| L'évaluation planifiée est-elle toujours pertinente , étant donné l'évolution du contexte? En d'autres mots, l'évaluation est-elle toujours requise ? L'objectif de l'évaluation est-il bien défini et approuvé communément par les parties prenantes ? | | |
| Les facteurs politiques, sociaux et économiques permettront-ils une conduite et une utilisation de l'évaluation telle qu'elle était prévue ? | | |
| Les ressources allouées (humaines et financières) sont-elles suffisantes pour la réalisation de l'évaluation? | | |

2 – Préparation de l'évaluation

La mise en place de la structure de gestion de l'évaluation suivra le schéma classique recommandé par le manuel d'évaluation, à savoir :

1. PNUD (Commissaire de l'évaluation)
2. Co-commissaire (pour les évaluations conjointes 2 et 4 uniquement)
3. Équipe d'évaluation (Consultants)
4. Responsable d'évaluation
5. Groupe de référence (représentants des parties prenantes, dont les bénéficiaires)
6. Assurance Qualité

D'autre part, la préparation de l'évaluation comprendra également :

- La rédaction des termes de références, avec les input des différentes parties prenantes et commentaires éventuels des conseillers régionaux
- L'organisation de la documentation pertinente
- Le recrutement des évaluateurs

3 – Gestion de la conduite de l'évaluation

L'indépendance de l'évaluation n'exclue pas que l'on lui apporte du soutien car son succès dépend du degré de coopération avec l'entité adjudicatrice. Il convient ainsi de :

- Communiquer aux évaluateurs les instructions concernant les objectifs et la portée de l'évaluation ainsi que les attentes du PNUD et des parties prenantes
- Assurer que toute l'information est mise à disposition des évaluateurs. Dans le cas de difficultés à obtenir l'information, qui est cruciale pour la conduite de l'évaluation, apporter le soutien nécessaire, dans la mesure du possible.
- Procurer aux évaluateurs, dans le cas où ces derniers en feraient la demande, une liste préliminaire avec les coordonnées des parties prenantes, que les évaluateurs

devraient rencontrer. Les consultants de l'évaluation restent en définitive les responsables du choix des personnes à rencontrer et le PNUD ne peut s'opposer à leur décision.

- Organiser un forum en vue de présenter l'équipe de l'évaluation aux partenaires et aux parties prenantes et de favoriser le premier contact. L'équipe d'évaluation peut également profiter de cette occasion pour accepter la contribution des parties prenantes au sujet de la formulation des questions d'évaluation, la clarification du mandat, et pour échanger des idées sur la manière dont l'évaluation sera conduite.
- Organiser des interviews, des réunions et des visites sur le terrain.
- Proposer des commentaires sur le plan de travail et le rapport initial (s'il existe), et en assurer la qualité, au moyen d'une méthodologie d'évaluation élaborée, préparée par l'équipe d'évaluation.
- Garantir la sécurité des consultants, des parties prenantes et du personnel d'accompagnement du PNUD. Les membres de l'équipe d'évaluation devraient avoir passé les examens de sécurité des NU et devraient respecter les protocoles de sécurité et agir en conformité avec ces derniers.

D'autre part les étapes clé ci-dessous sont importantes pour la bonne qualité de l'évaluation :

- La révision du rapport initial préparé par l'équipe d'évaluation
- La révision du projet de rapport d'évaluation

4 - Utilisation de l'évaluation

Pour donner suite à l'évaluation et garantir l'utilisation efficace de ses résultats, les unités de programme doivent préparer une réponse de gestion concernant les problèmes clés et les recommandations soulevées lors des évaluations, et déterminer les actions de suivi, les unités chargées de la mise en œuvre et les délais estimés de ces actions.

D'autre part il est recommandé dans le nouveau manuel d'évaluation d'entreprendre des actions de partage et diffusion du savoir tiré de l'évaluation, mais aussi la révision des évaluations avant le nouveau processus de planification. Cette dernière action permet de s'assurer que les parties prenantes nationales et les partenaires incorporent les leçons tirées de l'évaluation dans l'élaboration de nouveaux programmes et projets. L'Unité de Coordination générale des programmes et projets de coopération Gouvernement SNU au Togo sera donc intensivement sollicitée pour cette action d'appropriation des leçons apprises.