

VD



REPUBLIQUE DU BENIN
 MINISTERE DE LA
 DECENTRALISATION, DE LA
 GOUVERNANCE LOCALE, DE
 L'ADMINISTRATION ET DE
 L'AMENAGEMENT DU
 TERRITOIRE



02BP 8118 Cotonou

RAPPORT DE SUIVI EVALUATION
 ANNEE 2008

INFORMATION DE BASE SUR LE PROJET.	
Pays	Bénin
Secteur et sous –secteur CAD :	
Institution nationale ou régionale	
Chargée de l'exécution	MDGLAAT
Agence d'exécution	PAPDC
Nombre d'experts en coopération internationale de la CTB	1
Durée de la prestation (selon AS/CS)	72 mois
Date de démarrage de la prestation :	
Selon AS/CS :	18 octobre 2006
Effective (SMCL) :	08 février 2008
Effective (ATI) :	7 juillet 2008
Date de clôture de la prestation:	
Selon AS/CS :	18 octobre 2012
Estimée :	18 octobre 2012
Modalités de gestion de la prestation	Cogestion
Budget total de la prestation	11.400.000 Euros
Période couverte par le rapport	Janvier 2008 - Décembre 2008

Annexes	Oui	Non
1. Résumé des résultats	X	
2. Planning d'activités 2008	X	
3. Planning d'activités 2009	X	
4. Etat des recettes et dépenses de 2008	X	
5. Prévisions budgétaires de 2009	X	
6. Taux de déboursement de la prestation	X	
7. Personnel de la prestation	X	
8. Sous-traitance et appels d'offres	X	
9. Equipements	X	
10. Bailleurs de fonds		X

PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes :

- | |
|--|
| 1. - Très satisfaisant |
| 2. - Satisfaisant |
| 3. - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs |
| 4. - Non satisfaisant |
| X. - Sans objet |

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation.

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERTINENCE¹ (cf. PRIMA, §70, p.19)		
1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	1	1
2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement?	1	1
3. Les objectifs de la prestation sont-ils encore pertinents ?	1	1
4. La prestation répond-elle aux besoins des groupes cibles?	1	1
5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'appuie-t-elle sur les organes locaux d'exécution appropriés?	1	1

¹ Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution	
PERFORMANCE² (PRIMA, §71, pp.19-20)			
1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs ³ ? (efficacité)	2	2	
2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	3	3	En fin d'année, on pouvait espérer disposer des diagnostics, que nous n'aurons que fin Q1, et il y a encore de nombreuses discussions sur les fondamentaux du projet... autant de temps moins efficace
3. Les modalités de gestion de la prestation sont-ils appropriés? (efficacité)	2	2	
4. Les ressources de la prestation sont-elles adéquates sur le plan de (efficacité) :			
a. Ressources financières?	2	2	
b. Ressources humaines ?	2	2	
c. Matériel et équipements ?	2	1	
5. Les ressources de la prestation sont-elles utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficacité)	2	3	Des économies peuvent et devraient être réalisées, entre autre sur certains frais de mission (recherche des coûts d'hôtels moins élevés, respecter plus strict du manuel de procédures). Un effort d'optimisation des missions est encore à faire.
6. La prestation est-elle satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficacité)	2	2	
7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	3	4	Nous n'avons pas pu respecter strictement le planning de R0, par trop de temps inefficace ou consacré à des formations et discussions internes... souhaitons que ce soit du temps d'appropriation, et donc du gain pour demain...

Indiquez votre appréciation globale de la prestation en utilisant les appréciations suivantes:

² Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficacité, respect des délais et qualité du personnel).

³ voir annexe 1 pour plus de détails

- 1 - Très satisfaisant
 2 - Satisfaisant
 3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
 4 - Non satisfaisant
 X - Sans objet

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Appréciation globale de la prestation	3	3

Expliquez les raisons de votre appréciation, qui peut dépasser le cadre strict des critères de pertinence et de performance ci-dessus et être différentes de la notation donnée pour ceux-ci. (1 page max)

La planification prévue dans le DTF spécifiait une phase 0 de démarrage du projet qui devait être consacrée à l'élaboration des conventions, à la mise en place du personnel et des moyens et à la définition des bases line du projet en vue de la signature des diverses conventions.

Ces trois activités ont pris bien plus de temps que prévu, et ce pour diverses raisons :

- Signature des conventions, diagnostics communaux, préparatifs des actions :
 - Le DTF prévoyait que nous élaborions les diagnostics communaux sur la base de la méthodologie du projet de l'UE (PACTE) qui lui-même n'a démarré ses actions qu'en juillet 2008, et ne présentera ses résultats de diagnostics qu'à la fin janvier 2009 ; nous ne disposons donc toujours pas à ce jour des éléments de diagnostics et de méthodologie de ceux-ci...
 - Voyant ce risque nous avons dès septembre 2008 envisagé de créer des diagnostics simplifiés sur la base de la méthode SAFIC, mais nous n'aurons finalement les premiers résultats que vers fin février 2009.
 - Concernant les conventions de renforcement des capacités, nous ne sommes toujours pas en mesure de proposer des conventions FRC (Fonds de Renforcement des Capacités) aux communes. Elles devraient être ébauchées en février 2009 et proposées aux communes début mars, pour un financement courant mars 2009.
 - Concernant la convention signée avec le MDGLAAT et le MEF, là aussi une difficulté nouvelle est apparue par rapport au DTF, celle de la mise en place du FADEC et donc de la nécessité de signer deux conventions une valable pour 2008, hors FADEC et une qui sera signée début 2009 dans le cadre du FADEC maintenant en place.
- Embauche et installation du personnel : Les embauches ont été étalées de mars 2008 à octobre 2008, avec une arrivée de l'ATI le 7 juillet 2008
- Base Line, diagnostics communaux et enquêtes détaillées : Les enquêtes de base line du PAPDC vont pouvoir démarrer sous peu, de nombreuses discussions ont été nécessaires pour en arrêter la méthode et les outils, ce qui explique ce décalage important par rapport au planning du DTF.

Joseph Tossavi
 Responsable
 PAPDC
 Coordonnateur national du PAPDC

Nicolas Widmer
 Co-Responsable
 PAPDC
 Co-Responsable du PAPDC

DEUXIEME PARTIE : RESUME DES ACTIVITES

Résultat 0 : Le dispositif d'appui est mis en place :

- Le fonds de financement du développement communal est en place et a été versé pour l'enveloppe 2008 sur la base d'une convention signée avec le MDGLAAT et le MEF.
- Le fonds de renforcement des capacités n'a pas pu être mis en place, à cause du retard pris pour l'élaboration des diagnostics et donc des conventions à proposer à la signature des communes. Nous pensons être opérationnels vers mars 2009.
- Le fonds d'initiative Projet est en place ; il a déjà été mobilisé pour l'atelier de lancement du PAPDC tenu en septembre 2008, et pour diverses dépenses en matière de communication.
- Les cellules d'appui-conseil sont pleinement opérationnelles depuis septembre 2008 avec leur matériel, leurs bureaux (depuis octobre) ; deux formations complémentaires ont déjà été effectuées. Elles travaillent sur place sur le développement du projet. Il reste encore certains problèmes de communication numérique à régler (ADSL Natitingou, réseau, serveur de données...)
- L'unité de gestion projet est pleinement opérationnelle depuis octobre (recrutement de la secrétaire) ; elle est installée et travaille dans les locaux précédemment utilisés par la Mission de Décentralisation, depuis le mois d'août 2008. Cette installation n'a pu se faire dans l'immeuble abritant le MDGLAAT comme prévu dans le DTF, faute d'y trouver des bureaux.
- Convention signée le 24 novembre 2008 avec le MDGLAAT et le MEF, ce qui a permis d'enclencher le paiement de la tranche 2008 du FDC
- Convention avec la DGAT et l'ANCB : Pas de convention signée avec la DGAT et l'ANCB car nous attendons que l'ANCB soit pleinement opérationnelle après les dernières élections (AG des Maires en décembre 2008)
- Taux de consommation budgétaire des fonds : Nous avons de nombreuses difficultés de comptabilité avec le FIT multi sites qui ne fonctionne pas bien ; nous ne sommes donc pas en mesure à cette date de disposer de la comptabilité Q4, ce qui empêche de connaître le taux de consommation pour 2008, mais il doit approcher les 90% de la planification Q4.
- Rapports d'activités : Deux rapports d'activités ont été signés, en Q2 et Q3.

Résultat 1 : les communes renforcent leurs capacités d'administration et de bonne gouvernance

- Aucune action n'est ni réalisée et ni mesurable sur ce résultat, pour l'instant. L'évaluation ne peut se faire d'en 2009.
- Cependant la réalisation de la base line sur les divers indicateurs de ce résultat avec collecte des données des communes et organisation de la structuration de ce système de collecte pour être plus efficient au cours des années à venir est en cours.

Résultat 2 : les communes fournissent des services publics répondant aux attentes des usagers

- Le FDC 2008 a été versé aux communes mi décembre, après vote des collectifs budgétaires et signature de la convention avec le MDGLAAT et le MEF. Les 25 communes sont toutes en train de réaliser les opérations prévues.
- Concernant les indicateurs de ce résultat, diverses enquêtes complémentaires doivent permettre de finaliser la base line du projet. Sont principalement concernés, les éléments suivants :
 - i. Evolution des normes sectorielles (nombre d'habitants par point d'eau, par centre de santé, par école, etc.)
 - ii. Accroissement des taux de fréquentation des infrastructures sociales
 - iii. Evolution du niveau de satisfaction des besoins sociaux des populations

- Concernant le Nombre des infrastructures sociales réhabilitées et/ou construites sur le FDC 2008, on en saura plus fin mars 2009, à l'évaluation de la tranche 2008 du FDC.
- La nature des investissements prévus sur le FDC 2008 a été validée par la CTB et un tableau récapitulatif ces travaux est annexé à la convention.
- Le taux de consommation des crédits par les communes sur le fonds de développement local sera arrêté fin mars 2009 pour l'évaluation de cette première tranche.

Résultat 3 : les communes génèrent une dynamique de développement territorial et mettent en place un cadre de facilitation des initiatives à caractère économique et culturel

- Ce résultat commencera à être travaillé courant 2009, avec les définitions de base ligne s'inspirant de l'exécution sur la base des budgets de 2008 et des années précédentes.
- Les divers indicateurs de ce résultat sont en cours de repérage ou d'enquêtes. Certains sont aisés à collecter et calculer à partir des exercices budgétaires exécutés :
 - i. Accroissement de la couverture des charges récurrentes liées aux investissements dans les budgets communaux
 - ii. Evolution des dépenses d'investissement par habitant
 - iii. Taux de consommation budgétaire (tirage des communes)
 - iv. Nombre et nature des investissements
- Deux autres indicateurs seront plus complexes à renseigner, et demandent des enquêtes spécifiques pour lesquelles nous n'avons pas encore trouvé de solution :
 - i. Evolution du niveau de revenu des populations
 - ii. Evolution de la situation de l'emploi dans la commune

Résultat 4 : les services de l'Etat travaillent en synergie avec les communes et les cadres d'actions publics concertés fonctionnent dans le département

- De même que pour les résultats 1 et 3, nous n'avons pas vraiment commencé à travailler sur ce résultat 4 qui concerne essentiellement le renforcement des préfectures. Les divers documents de référence ont été rassemblés (plans d'actions préfectoraux) et des discussions régulières ont lieu entre les cellules d'appui conseil et les préfectures, mais qui ne sont pas encore traduites par des propositions à inscrire dans des conventions.
- Des enquêtes de base ligne sont aussi ici en cours pour définir les données de base des indicateurs de ce résultat, dont :
 1. *Amélioration du niveau de qualification du personnel de la préfecture :*
 - a. *évolution du ratio cadres de catégorie A et B sur total du personnel ;*
 - b. *nombre de personnels et élus formés dans le cadre des activités du projet et hors projet ;*
 - c. *nombre et type de formations et d'appui-conseil réalisés au bénéfice des agents de la préfecture ;*
 2. *Taux de consommation sur la ligne de renforcement des capacités*
 3. *Niveau de fonctionnement des CAD et des CDCC et de suivi des décisions*
 4. *Nombre et nature des rencontres des préfectures et des communes*

EXECUTION FINANCIERE 2008

Eléments issus du budget de FIT cDisplayDesc	Analyse total budget				2008						
	Budget D01	Budget D02	Diff Budg	Moy / Trim	Budgété	Reliquat	Q1 08	Q2 08 + Juillet	Q3 08	Q4 08	2 008
Total PAPDC	11 400,02	11 400,02	-0,00	606,80	10 922,41	477,61		67,59	222,98	1 168,95	1 437
A Les communes acquièrent les moyens de leur viabilité	8 849,92	8 849,92		489,71	8 814,74	35,18			36,52	1 029,46	1 065,99
01 Fonds de développement local	7 000,00	7 000,00		388,86	6 999,42	0,58				999,42	999,42
01 Fonds de développement local	7 000,00	7 000,00		613,79	6 999,42	0,58				999,42	999,42
Tranche 1 2008		999,42	999,42	613,79	1 000,00	-0,58				999,42	999,42
02 Fonds de renforcement des capacités	1 349,92	1 349,92		74,50	1 341,02	8,90			24,42	29,89	54,31
01 Fonds de renforcement des capacités	1 349,92	1 349,92		74,50	1 341,02	8,90			24,42	29,89	54,31
Travaux préfectorales (à rembourser sur contre partie nationale)		63,21		3,02	54,31	8,8960			24,42	29,89	54,31
03 Fonds d'initiative Projet	500,00	500,00		26,35	474,30	25,70			12,10	0,15	12,25
01 Fonds d'initiative Projet	500,00	500,00		26,35	474,30	25,70			12,10	0,15	12,25
Ateliers de lancement du projet, EMP, et final		45,00		2,50	45,00				12,10		12,10
Frais divers de communication		5,00		0,28	5,00					0,15	0,15
X Réserves budgétaires		77,50	77,50			77,50					
01 Réserve budgétaire cogestion		70,50	70,50			70,50					
01 Réserve budgétaire Cogestion		70,50	70,50			70,50					
02 Réserve budgétaire Régie		7,00	7,00			7,00					
02 Réserve budgétaire Régie		7,00	7,00			7,00					
Z Moyens généraux	2 550,10	2 472,60	-77,50	117,09	2 107,66	364,94		67,59	186,45	139,49	370,85
01 Ressources humaines	1 889,20	1 869,00	-20,20	88,88	1 599,75	269,25		21,32	69,94	105,48	196,74
01 Coordinateur AT intermaonal	576,00	576,00		20,40	367,18	208,82		0,22	32,24	8,75	41,21
02 Coordinateur national	96,00	99,00	3,00	5,34	96,09	2,91			5,33	6,85	12,18
03 Coordinateurs cellules appui conseil (Coord Reg)	202,40	172,00	-30,40	9,64	173,55	-1,55		3,25	5,84	14,98	24,07
04 Agents cellules appui conseil (AT)	621,00	585,00	-36,00	31,03	558,45	26,55		6,61	12,17	43,93	62,71
05 Responsable financier											
06 Secrétaires comptables	69,00	137,00	68,00	6,75	121,55	15,45				4,68	4,68
07 Chauffeurs mécanicien	162,40	84,00	-78,40	4,40	79,23	4,77		0,27	3,91	9,69	13,88
08 Commis/Nettoyeurs/Gardiens	31,00	23,00	-8,00	1,09	19,69	3,31				0,68	0,68

09 Responsable Financier	62,40	73,00	10,60	3,81	68,60	4,40	6,13	3,67	5,88	15,68
10 Administrateurs Gestionnaires des sites	69,00	120,00	51,00	6,41	115,42	4,58	4,84	6,78	10,04	21,66
02 Investissements	158,20	197,20	39,00	9,38	168,77	28,43	44,35	81,67	7,10	127,13
05 Equipements communications et matériel	7,20	42,00	34,80	1,03	18,45	23,55		2,70	7,10	3,81
<i>Divers mat communication à préciser</i>		5,00		0,27	4,81	0,19		3,05	0,76	3,81
<i>Acquisition d'un desctop pour serveur central</i>		1,83		0,07	1,22	0,61			1,22	1,22
<i>Equipement réseau et communication MC</i>		3,05		0,17	3,05				3,05	3,05
<i>Equipement réseau et communication AD</i>		3,05		0,17	3,05				3,05	3,05
06 Véhicules	72,00	60,00	-12,00	0,95	17,10	42,90	1,05	1,05		2,10
07 Véhicule 4x4	34,60	40,70	6,10	4,61	82,95	-42,25	40,70	42,25		82,95
si deux lignes régie véhicules sont confondues :		100,70		5,56	100,05	0,65	41,75	43,30		85,05
08 Equipement IT	30,00	38,50	8,50	2,12	38,23	0,27	2,58	35,65		38,23
09 Equipement bureau	14,40	16,00	1,60	0,67	12,04	3,96	0,02	0,02		0,04
03 Frais de fonctionnement	354,70	331,20	-23,50	14,66	263,94	67,26	1,90	34,84	26,91	46,96
01 Fonctionnement Véhicules	138,70	122,00	-16,70	6,18	111,27	10,73	0,38	11,26	4,61	16,25
02 Locations bureaux (dégressif 5%/ trimestre)	96,00	65,00	-31,00	0,97	17,52	47,48		0,70		0,70
03 Autres frais de fonctionnements (fournitures, comm, électr etc)	120,00	74,00	-46,00	3,76	67,64	6,36	1,52	12,10	21,85	15,84
04 Perdiems et frais de missions		70,20	70,20	3,75	67,50	2,70		10,78	0,45	14,17
04 Audits/Evaluations	148,00	75,20	-72,80	4,18	75,20		0,02			0,02
01 Audits	80,00	25,20	-54,80	1,40	25,20					
02 Monitoring et évaluations projet	68,00	50,00	-18,00	2,78	50,00		0,02			0,02
Total régie	1 006,40	1 006,40	0,00	776,71	229,69		55,55	121,66	24,67	201,88
Total Cogestion	10 393,62	10 393,62	0,00	10 145,69	247,93		12,03	101,32	1 144,28	1 234,95
Total général	11 400,02	11 400,02	0,00	10 922,41	477,61		67,59	222,98	1 168,95	1 436,83

TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES.

1. Problèmes et questions majeurs influençant l'exécution de la prestation

Le projet avance bien tout en prenant du retard, et l'exécution des six premiers mois de la prestation est essentiellement influencée par diverses caractéristiques propres au projet, telles que :

Son originalité : qui a nécessité et nécessitera encore d'expliquer assez longuement ses principaux atouts et sa démarche. Passer d'un projet traditionnel qui avance à coup de séminaires et de formations centralisées, vers un projet d'appui conseil et de coaching qui responsabilise fortement tous les acteurs n'est pas chose aisée, et ne peut se faire sans « perte » de temps en début d'intervention, temps d'appropriation de la démarche originale et innovante de ce projet.

Son évaluation, qui ne tient pas compte de ses activités mais de leur impact réel sur les partenaires communaux et leurs propres résultats, ce qui nécessite de mobiliser beaucoup de temps en début de projet pour collecter et rassembler tous les indicateurs qui permettront d'évaluer ces résultats communaux

Son approche : qui par son exigence de résultats prouvés par de nombreux indicateurs, force à construire cette base ligne importante et vaste

Vu ces caractéristiques intrinsèques et fortes, qui marquent profondément ce projet, diverses difficultés sont à attendre, telles que :

- Des difficultés de travail en équipe, dues à des compréhensions différentes du projet et donc des appréciations différentes du rôle de chaque acteur ;
- Des problèmes de mise en œuvre de l'appui conseil, certains AT pouvant avoir des réticences à s'engager dans cette démarche inhabituelle et fortement responsabilisante
- Des problèmes d'évaluation permanente, dus à la difficulté de collecter rapidement et efficacement des indicateurs fiables et à les rassembler dans une base de données rapidement opérationnelle

2. Causes des écarts par rapport au calendrier prévu et aux résultats attendus.

Le résultat 0, seul résultat réellement et profondément mis en œuvre peut être considéré comme réalisé à hauteur de 90%

Le résultat 2 est réalisé à hauteur de 14% de ses ambitions financières, nous évaluons en mars ses résultats physiques.

Les autres résultats sont en cours de démarrage.

Cette progression correspond au planning prévisionnel du DTF si l'on considère que le travail de fond a réellement débuté à l'arrivée de l'ATI, en juillet 2008.

3. Approches de solution.

Trois approches complémentaires devront sans doute être mises en œuvre : Renforcer le travail d'équipe, évaluer individuellement l'accompagnement effectué par les AT et renforcer la formation de certains d'entre eux (en fonction de ces évaluations).

Par ailleurs, le travail d'accompagnement des institutions partenaires (MDGLAAT entre autre) devra sans doute être renforcé avec une amélioration de la coordination entre PTFs, sans doute au travers du COT dont la constitution vient juste d'être décidée.

4. La pertinence ou non des hypothèses de départ.

Les hypothèses de départ sont totalement pertinentes, tant du point de vue des Maires plus responsabilisés que du point de vue de l'approche en termes d'appui conseil, approche à laquelle adhèrent maintenant d'autres projets, comme le PACTE qui trouve cette démarche intelligente, respectueuse et responsabilisante.

Par contre, le pendant de cette appréciation très positive, est que ce projet est particulièrement difficile à mettre en œuvre du point de vue de l'efficacité recherchée, par ses aspects innovants qui demanderont de nombreuses démarches d'appropriation, par les freins naturels que certains acteurs mettront à ces innovations. Changer radicalement de processus est nécessaire pour faire progresser la décentralisation vers plus de responsabilité de l'ensemble des acteurs, mais ce changement de processus demandera des efforts multiples dans diverses directions, qui ne seront sans doute pas tous réalisés avec succès.

5. La validité des indicateurs de la prestation.

Les indicateurs sont très valables et opportuns, ils ne sont pas à mettre en cause, mais à compléter si possible car ne sont pas évidents à trouver ou à collecter facilement, ce qui pose irrémédiablement la question de la réalité d'une évaluation *permanente* avec des indicateurs difficiles à collecter... Une évaluation annuelle sera sans doute plus raisonnable et réalisable.

6. Facteurs ayant influencé la réalisation de la prestation.

Voir point 1 ci-dessus.

7. L'opinion des groupes cibles sur le projet.

Opinion globalement très favorable, tant du côté des Maires, que de l'Administration de tutelle ou de celui des acteurs du projet.

8. Les principales réussites de la prestation.

Avoir pu verser la première tranche du FDC, malgré le retard au cours de l'année 2008. Avoir établi un consensus interne sur le concept d'appui conseil qui permette de commencer à fonctionner. D'autres débats auront lieu sur cette démarche qui permettront de préciser le concept dans ses divers aspects, en le rendant de plus en plus approprié au double usage du projet et des communes béninoises.

9. Quelles recommandations faites-vous pour la suite à donner à la prestation?

- Renforcer le travail d'équipe et le rôle des coordonnateurs régionaux, vers un meilleur pilotage de leur équipe locale et une meilleure synthèse des résultats globaux de l'équipe.
- Renforcer l'évaluation interne des travaux de chaque AT pour mieux identifier les problèmes rencontrés dans cette nouvelle démarche et renforcer la formation de chacun en matière de coaching et d'appui conseil. Mise en place de la démarche des « cercles de développement » telle que proposée en fin 2008.
- Renforcer les liens de communication entre zones d'intervention, et consolider la communication interne, par une meilleure utilisation des mails et d'internet (serveur, réseau...) par des rapports d'exécution réguliers et plus synthétiques et des rapports mensuels et trimestriels clairs et concis faisant une synthèse des travaux effectués.
- Renforcer les liens avec le MDGLAAT et arriver à mettre en place la coordination entre PTF, via le COT, sous-groupe de travail du GTD.

Concernant divers points de fonctionnement, nous suggérons de :

- Mettre plus de rigueur dans le maniement du logiciel de comptabilité « FIT » et dans les saisies d'écritures comptables, car le logiciel tombe trop souvent en panne par erreurs multiples de manipulation ou de saisie.
- Simplifier la mise en œuvre du FIP, dont le budget programme annuel dépend (d'après le DTF) d'une approbation par le COT alors que celui-ci n'est pas encore opérationnel, et donc pas en mesure de valider ce fonds. Nous proposons que la validation préalable à la mise en œuvre du budget programme annuel soit effectuée par la SMCL, avec en cas d'urgence une approbation par le MDGLAAT (DGAT ou future DGDGL) et la CTB.
- Clarifier et simplifier les conditions de mise en œuvre du FRC et d'allocation des fonds à chaque commune en décidant pour cette première année de mise à disposition de cette dotation budgétaire, que les montants alloués soient proportionnés entre communes en suivant la répartition de la subvention de fonctionnement du FADeC 2009.
- Mieux clarifier ou structurer la gestion et les responsabilités des engagements sur les trois sources de financement, avec :
 - Une double signature belge sur les dépenses en régie belge (Sven Huyssen et Nicolas Widmer)
 - Une double signature bénino – belge sur les dépenses en cogestion (Joseph Tossavi pour le Bénin et Nicolas Widmer pour la partie belge)
 - Une double signature béninoise sur les dépenses engagées sur la contre partie nationale équivalente à une « régie béninoise » (Joseph Tossavi et une personne à désigner, qui ne peut pas être Nicolas Widmer puisqu'il n'est pas béninois)

Joseph Tossavi
Responsable
PAPDC
Coordonnateur National du PAPDC

Nicolas Widmer
Co-Responsable
PAPDC
Co-Responsable du PAPDC

QUATRIEME PARTIE. ANNEXES.

ANNEXE 1. Résumé des résultats et de leurs activités

ANNEXE 2. Planning d'activités de 2008

ANNEXE 3. Planning d'activités de 2009

ANNEXE 4. Etat des dépenses de 2008

ANNEXE 5. Prévisions budgétaires de 2009

ANNEXE 6. Taux de déboursement de la prestation

ANNEXE 7. Personnel de la prestation

ANNEXE 8. Sous-traitance et appels d'offres

ANNEXE 9. Liste des équipements

ANNEXE 1 : Résumé des résultats et des activités

Année		Trim	Réalisé	% Réal	Problèmes rencontrés, observations ou divers
Résultat 0 : Le dispositif d'appui est mis en place					
2008	2		Recrutement du RAF et des administrateurs gestionnaires	100%	
2008	3		Acquisition du matériel roulant, et mise en route administrative	95%	reste 3 véhicules sans immatriculation définitive, règlement en cours
2008	3		Acquisition du matériel informatique et bureautique	100%	reste à installer les gros matériels (photocop.) dans les bureaux décentralisés en cours de finition)
2008	3		Réhabilitation des bureaux des cellules d'appui conseil	90%	reste quelques travaux de finition pour les deux zones, dont renforcement alimentation électrique
2008	3		Tenue d'un atelier interne de deux jours de lecture commune du DTF	100%	Découverte commune du DTF, travail sur les méthodes et les indicateurs
2008	3		Recrutement de tout le personnel des cellules d'appui conseil (central et deux zones)	90%	reste les trois secrétaires et les 3 commis à recruter, sélection de la secrétaire en cours pour Cotonou. AO à monter localement pour Lokossa et Natitingou
2008	3		Tenue de la 2em SMCL du PAPDC, approbation DTF modifié, et modifications budgétaires	100%	
2008	3		Mise en place d'un FII multisites permettant de responsabiliser les Gestionnaires Fin. Extérieurs	100%	quelques problèmes d'approbation de compte en fin août, semblent maintenant résolus.
2008	3		Conception des divers documents types en usage dans le PAPDC (Lettre, rapports de mission, OM, Aide mémoire de mission d'appui conseil...)	60%	Divers documents seront encore à prévoir mais nous sommes en attente des réactions des cellules d'appui conseil pour développer d'autres formulaires
2008	3		Conception et mise en place du programme de gestion technique et de capitalisation des actions du PAPDC (base de données des actions et système d'aide au rapportage interne)	25%	Réflexion en cours sur les indicateurs du PAPDC, en relation avec les indicateurs de progrès des communes
2008	3		Conception du cahier des charges d'un programme de gestion des missions et de facilitation de leur saisie, capitalisation numérique des missions et rapports	75%	Ce logiciel devra permettre de saisir et surtout capitaliser toutes les informations sur les missions réalisées par les divers membres des UAC, avec capitalisation des rapports de mission
2008	3		Convention de financement (CIB-MEF-MDGLAAT) préparée, et quasiment prête à signer, reste divers points à résoudre avec CTB HQ	95%	L'obligation d'un manuel de procédures validé en SMCL, non prévue au DTF et demandée par CTB HQ, risque de retarder sérieusement les déboursements des allocations budgétaires communales.
2008	3		Tableau de répartition des allocations budgétaires 2008 aux communes réalisé suivant critères CONAFIL	100%	
2008	3		Analyse pour le compte du DPP/MDGLAAT, des termes de référence d'une étude de définition du système de Suivi & Evaluation du MDGLAAT, et proposition de TdR alternatifs	100%	
2008	3		Proposition de termes de références pour la constitution du COT central et des COT décentralisés	100%	

2008	3	Contact avec la DAT pour analyse des sources d'information concernant les communes et les territoires	100%	
2008	3	Rencontre de la Maison des Collectivités Locales pour examiner avec eux la situation en matière de formations des communes	100%	Proposition de construire une base de données des modules de formation disponibles avec indication de leurs auteurs, qualité, prestations possibles et coûts prévisionnels (voir en GTD -Formation)
2008	3	Missions de contact des communes effectuées par les deux Unités d'Appui Conseil	100%	
2008	3	Tenue de l'atelier de lancement du projet le 18 septembre	100%	
2008	3	Tenue d'un atelier interne de définition de l'appui conseil aux communes, les 25 et 26 septembre	100%	
2008	3	Versement de la contre partie nationale 2008	100%	Compte ouvert au Trésor, attente du versement dans les tous prochains jours
2008	4	<i>Signature de la convention CTB - MEF - MDGLAAT</i>	100%	
2008	4	<i>Dotations budgétaires des communes sur le FDC 2008 après vote des collectifs budgétaires</i>	100%	
2008	4	<i>Recrutement des secrétaires des trois cellules</i>	100%	
2008	4	<i>Conception des divers documents types en usage dans le PAPDC (Lettre, rapports de mission, OM, Aide mémoire de mission d'appui conseil...)</i>	90%	Divers documents seront encore à prévoir mais nous sommes en attente des réactions des cellules d'appui conseil pour développer d'autres formulaires
2008	4	<i>Conception et mise en place du programme de gestion technique et de capitalisation des actions du PAPDC (base de données des actions et système d'aide au reporting interne)</i>	45%	Réflexion en cours sur les indicateurs du PAPDC, en relation avec les indicateurs de progrès des communes
2008	4	<i>Conception d'un programme de gestion des missions et de facilitation de leur saisie, capitalisation numérique des missions et rapports</i>	50%	Ce logiciel devra permettre de saisir et surtout capitaliser toutes les informations sur les missions réalisées par les divers membres des UAC, avec capitalisation des rapports de mission
Résultat 1 : les communes renforcent leurs capacités d'administration et de bonne gouvernance				
2008	4	<i>Préparation des diagnostics communaux, formation sur SAFIC, mise en place système et méthodologie Appui Conseil</i>	100%	
Résultat 2 : les communes fournissent des services publics répondant aux attentes des usagers				
2008	4	Versement d'une 1er tranche de 1.000.000 € aux communes sur le FDC	100%	Effectué mi décembre,
2008	4	Tournée des 25 communes par les UAC pour vérifier leur préparation des dossiers des projets à financer sur la tranche 2008 (collectifs budgétaires, budgets, PAI, PDC, et capacité de la cellule des marchés publics)	100%	
2008	4	Identification des BE aptes à mettre en place les diagnostics SAFIC et proposition de liste aux communes	75%	
2008	4	Lancement des diagnostics communaux et des études des nouveaux PDC	50%	Formations finales effectuées
2008	4	Démarrage des appuis conseils		
Résultat 3 : les communes génèrent une dynamique de développement territorial et mettent en place un cadre de facilitation des initiatives à caractère économique et culturelle				

2008	3	Mission d'identification des travaux à effectuer dans le cadre de la finalisation du PAMRAD	
2008	4	Lancement des préalables à la réalisation de diagnostics communaux et des nouveaux PDC	
Résultat 4 : les services de l'Etat travaillent en synergie avec les communes et les cadres d'actions publics concertés fonctionnent dans le département			
2008	4	Analyse des plans de renforcement des préfectures	
2008	4	Proposition de fonctionnement commun dans le cadre des appuis conseils aux communes	

ANNEXE 2 : Planning d'exécution des activités de 2008

	janv	Févr	mars	avril	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
R0 Mise en place des financements conventions, et équipes												
Appels d'offres équipements												
- Elaboration du dossier d'appel d'offres												
- Lancement et dépouillement du DAO												
- Commande et réception												
Recrutement personnel :												
- Cadres nationaux												
- ATI												
Travaux et installation												
Convention et financements												
R1, R2, R3 et R4 : Mise en place des base line de mesure des résultats attendus												

ANNEXE 3 : Planning prévisionnel des activités de 2009

	janv	Févr	mars	avril	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
Suivi travaux FDC 2008 et 2009												
Convention FADeC 2009 (dotations)												
FRC 2009 (conventions et dotations)												
FIP (études et divers invest immatériels)												
Diagnostics SAFIC												
Installations GBCO												
Appuis conseils aux communes												
Audit FDC et PAPDC												
Evaluation Mi Parcours												

NB : La nomenclature des résultats stratégiques du PAPDC (cadre logique) ne correspondant pas à celle des résultats inscrits dans le budget, les planning et états financiers sont construits sur cette dernière afin que la planification technique ait une correspondance financière et budgétaire.

ANNEXE 4 & 5 confondues : Dépenses exécutées en 2008 et prévisionnel 2009

Eléments issus du budget de FIT cDisplayDesc	2008				2009				
	Q1:08	Q2 08 + Juillet	Q3 08	Q4 08	Q1 09	Q2 09	Q3 09	Q4 09	2 009
Total PAPDC		67,59	222,98	1 168,95	251,90	1 509,05	1 848,48	738,57	4 348
A Les communes acquièrent les moyens de leur viabilité			36,52	1 029,46	116,63	1 359,39	1 714,60	572,47	3 763,10
01 Fonds de développement local				999,42		1 000,00	1 500,00	500,00	3 000,00
01 Fonds de développement local				999,42		1 000,00	1 500,00	500,00	3 000,00
Tranche 1 2008				999,42					
Tranche 1 2009						1 000,00			1 000,00
Tranche 2 2009							1 500,00		1 500,00
Tranche 3 2009								500,00	500,00
02.Fonds de renforcement des capacités			24,42	29,89	100,00	300,00	150,00		550,00
01 Fonds de renforcement des capacités			24,42	29,89	100,00	300,00	150,00		550,00
Dotation budgétaire 2009					100,00	300,00	150,00		550,00
Travaux préfectorales (à rembourser sur contre partie nationale)			24,42	29,89					
03 Fonds d'initiative Projet			12,10	0,15	16,63	59,39	64,60	72,47	213,10
01 Fonds d'initiative Projet			12,10	0,15	16,63	59,39	64,60	72,47	213,10
Ateliers de lancement du projet, EMP, et final			12,10					13,00	13,00
Tryptique présentation projet (imprimé)	2,00					0,58			0,58
Frais divers de communication	5,00					0,15	0,15	0,15	0,61
Provision / dépenses diverses / bases données communales	45,00				2,00	1,00	7,00	8,00	18,00
Provision pour études pour MDGLAAT	65,00				7,62	8,00			15,62
Etude des systèmes d'information communaux	13,00					12,96			12,96
Etude repérage des modules de formations	14,00					13,72			13,72
Formation de formateurs au niveau préfectoral	6,00					2,50	3,45		5,95
Formation des commissions de passation des MP	7,00					2,19	4,00		6,19
Prestations pour adaptation SAFIC Contexte du Bénin	7,00								6,86
Etudes économiques des zones d'intervention	19,00								18,29
Provision pour divers à programmer	298,00						50,00	51,32	101,32
X Réserves budgétaires	77,50								

01 Réserve budgétaire cogestion	70,50										
01 Réserve budgétaire Cogestion	70,50										
02 Réserve budgétaire Régie	7,00										
02 Réserve budgétaire Régie	7,00										
Z Moyens généraux	2 472,60										
01 Ressources humaines	1 869,00										
01 Coordinateur AT international	576,00	67,59	186,45	139,49	370,85	135,27	149,64	133,88	166,09	584,88	
02 Coordinateur national	99,00	21,32	69,94	105,48	196,74	113,23	113,23	113,23	116,73	456,41	
03 Coordinateurs cellules appui conseil (Coord Reg)	172,00	0,22	32,24	8,75	41,21	32,24	32,24	32,24	8,75	105,46	
04 Agents cellules appui conseil (AT)	585,00	3,25	5,84	14,98	24,07	10,96	10,96	10,96	14,61	47,48	
05 Responsable financier		6,61	12,17	43,93	62,71	38,36	38,36	38,36	51,15	166,24	
06 Secrétaires comptables	137,00			4,68	4,68	8,45	8,45	8,45	11,27	36,62	
07 Chauffeurs mécaniciens	84,00	0,27	3,91	9,69	13,88	4,82	4,82	4,82	6,43	20,89	
08 Commis/Nettoyeurs/Gardiens	23,00			0,68	0,68	1,49	1,49	1,49	1,99	6,46	
09 Responsable Financier	73,00	6,13	3,67	5,88	15,68	3,88	3,88	3,88	5,17	16,82	
10 Administrateurs Gestionnaires des sites	120,00	4,84	6,78	10,04	21,66	6,88	6,88	6,88	9,17	29,80	
02 Investissements	197,20	44,35	81,67	7,10	127,13	5,00	11,38	2,88	5,88	25,14	
05 Equipements communications et matériel	42,00		2,70	7,10	3,81	5,00	3,38	2,88	2,88	14,14	
<i>Divers mat communication à préciser</i>	5,00	3,05	3,05	0,76	3,81		0,50			0,50	
<i>Acquisition d'un desktop pour serveur central</i>	1,83			1,22	1,22						
<i>Equipement réseau et communication MC</i>	3,05			3,05	3,05						
<i>Equipement réseau et communication AD</i>	3,05			3,05	3,05						
<i>Acquisition de licences WD</i>	1,60					1,56				1,56	
<i>Prestations développement bases de données</i>	12,00					1,92	2,88	2,88	2,88	10,56	
<i>Acquisition d'un portable (développement)</i>	1,52					1,52				1,52	
06 Véhicules	60,00	1,05	1,05		2,10		5,00			5,00	
07 Véhicule 4x4	40,70	40,70	42,25		82,95						
si deux lignes régie véhicules sont confectionnées :	100,70	41,75	43,30		85,05						
08 Equipement IT	38,50	2,58	35,65		38,23						
09 Equipement bureau	16,00	0,02	0,02		0,04		3,00		3,00	6,00	
03 Frais de fonctionnement	331,20	1,90	34,84	26,91	46,96	17,04	16,63	17,77	18,48	69,93	

Rapport de suivi évaluation – PAPDC 2008

01 Fonctionnement Véhicules	122,00	0,38	11,26	4,61	16,25	7,07	7,14	7,21	7,28	28,71
02 Locations bureaux (dégressif 5%/trimestre)	65,00		0,70		0,70	1,83	1,74	1,65	1,57	6,79
03 Autres frais de fonctionnements (fournitures, comm, électr etc)	74,00	1,52	12,10	21,85	15,84	3,79	3,83	3,86	5,62	17,10
04 Perdiems et frais de missions	70,20		10,78	0,45	14,17	4,35	3,93	5,05	4,01	17,34
04 Audits/Evaluations	75,20	0,02			0,02		8,40		25,00	33,40
01 Audits	25,20						8,40			8,40
02 Monitoring et évaluations projet	50,00	0,02			0,02				25,00	25,00
Total régie	1 006,40	55,55	121,66	24,67	201,88	43,00	59,40	43,00	51,09	196,48
Total Cogestion	10 393,62	12,03	101,32	1 144,28	1 234,95	208,91	1 449,63	1 805,49	687,48	4 151,50
Total général	11 400,02	67,59	222,98	1 168,95	1 436,83	251,90	1 509,03	1 848,48	738,57	4 347,98

Le tableau prévisionnel 2009 fait apparaître un prévisionnel de décaissement de 50,22% en fin 2009, ce qui justifie pleinement de prévoir l'EMP fin 2009 ou début 2010.