



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES  
SUPERIEURES EN GESTION



INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET  
ORGANISATIONS (ISGEO)

**DIPLOME D'ETUDE SUPERIEURE SPECIALISEE EN  
GESTION DE PROJETS**

DESS - GESTION DE PROJETS

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**THEME :**

**Analyse du fonctionnement du Système de Suivi/Evaluation  
d'un projet de développement : cas de la Cellule de  
Coordination du Programme d'Appui aux Services Agricoles  
et aux Organisations Paysannes (PASAOP) au Mali**

2<sup>ème</sup> Promotion : 2 002 - 2 003

Rédigé et Soutenu par : Hammadoun Amadou DIALL  
Auditeur en Gestion de Projets

Sous la direction du :  
Professeur Ahmadou TRAORE  
Directeur de ISGEO

Encadreur au PASAOP :  
Docteur Birama KEÏTA  
Responsable de Suivi/Evaluation

# **SOMMAIRE**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>PRESENTATION DE L'ETUDE :.....</b>	<b>10</b>
<b>PROBLÉMATIQUE :.....</b>	<b>10</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>46</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE I : RESULTATS.....</b>	<b>65</b>
<b>CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSION GENERALE:.....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES:.....</b>	<b>83</b>

*Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux.*

**Par la grâce d'Allah, notre créateur et sa noble assistance, nous avons pu mener à bien ce programme d'études supérieures en gestion de projets et organisations au CESAG.**

**Qu'Allah, le Miséricordieux nous accorde les rétributions bénéfiques de la dite formation.**

**L'ange Djibril (Gabriel) vint à notre prophète Mohammed (paix et salut sur son âme) et lui dit:**

*“ Lis, au nom de ton seigneur qui a créé l'homme d'une adhérence et qui a enseigné à l'homme ce qu'il ne savait pas, lis.” Extrait du saint Coran sourate 96.*

**“ Gloire à Allah et à son prophète Mohammed Ben Abdoulaye”**

## DEDICACES:

“A notre mère, feu **Kadiatou Hammadoun DICKO**,  
A notre tante, feu **Madame KAMPO N'DEYE N'Date Anna DIOP dite DADY**;

A notre père, feu **El Hadj Amadou Hammadoun DIALL**,

Vos soutiens indéfectibles et vos bénédictions, j'en mesure chaque jour de ma vie la profondeur et les effets bénéfiques.

Que vos âmes retrouvent la paix éternelle d'Allah et de son prophète Mohammed (paix et salut sur son âme)

Votre fils, Baba”.

**“A Vous Tous, mes Frères et Soeurs,**

Merci pour vos soutiens et vos prières.

Seul le travail anoblit et enrichit !

Votre frère Aîné Baba!”

A ma chère et tendre épouse **Madame DIALL Aye DICKO** et ma petite fille **Kadiatou Hammadoun**, vous représentez une lueur de consolation et d'encouragement pour moi.

## REMERCIEMENTS:

Au terme de notre formation au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), dans le cadre du programme D.E.S.S. en Gestion de Projets, nous voudrions exprimer toute notre reconnaissance et adresser nos sincères remerciements à:

- ❖ Monsieur **Moussa DIOP**, Secrétaire Général de **l'APEBEF/Sénégal** et famille, pour leur soutien moral et matériel tout au long de notre séjour à Dakar;
- ❖ Toute la promotion 2 002 – 2 003 en DESS/Gestion de projets;
- ❖ Monsieur **Ahmadou TRAORE**, Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations (**ISGEO**), pour sa disponibilité, ses conseils et l'encadrement sans faille et de qualité dont nous avons bénéficié tout au long de notre formation sans oublier ses infatigables collaborateurs en l'occurrence: Mr. Ibrahima M'boulé FALL, Mr. Mathias FAYE, Madame Sané Haby, Madame DIABY pour leur disponibilité dont ils ont fait preuve;
- ❖ Monsieur **Ousmane KEBE**, pour ses conseils et son encadrement de qualité pendant notre formation;
- ❖ Monsieur **Séga BALDE**, Directeur de **l'Institut Banque et Finances** pour ses conseils et sa disponibilité sans faille;
- ❖ **Corps enseignants**, pour nous avoir façonné à l'image des managers pouvant relever le défi du développement de l'Afrique;
- ❖ **La Direction du CESAG**, pour les conditions mises en place pour faciliter notre formation;
- ❖ **Au personnel Administratif du CESAG** dans son ensemble, pour l'hospitalité africaine dont il a fait montre;
- ❖ **La Commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)**, pour m'avoir permis financièrement de venir à bout de la dite formation;
- ❖ Monsieur **Abdoulaye TOURE**, Coordonnateur National du **PASAOP**;
- ❖ Docteur **Birama KEÏTA**, Coordonnateur National Adjoint, **responsable du Système de Suivi/Evaluation du PASAOP**;
- ❖ Monsieur **Moussa SOMBORO**, **Gestionnaire Financier** du PASAOP, pour son soutien moral et matériel tout au long du stage;
- ❖ Tout le personnel de la Cellule de Coordination du PASAOP, pour leur disponibilité et leur assistance;
- ❖ Tous les responsables de Suivi/Evaluation des différentes Composantes et Volets du PASAOP;
- ❖ La mission résidente de la **Banque Mondiale au Mali**;
- ❖ Les amis et connaissances, qui de près ou de loin, nous ont apporté leur soutien et leur encouragement afin que notre projet de formation aboutisse!

## **SIGLES ET ABRÉVIATIONS :**

ADM	(Association pour le Développement du Maraîchage)
AGRIMA	(Agriculture au Mali)
APCAM	(Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali)
BM	(Banque Mondiale)
BSI	(Budget Spécial d'Investissement)
CA	(Chambre d'Agriculture)
CAFO	(Coordination et Associations des ONG Féminines)
CAP	(Conseillers Agricoles Polyvalents)
CARI	(Cellule d'Appui aux Réformes Institutionnelles)
CAS	(Conseillers Agricoles Spécialisés)
CEE	(Communauté Economique Européenne)
CMDT	(Compagnie Malienne de Développement Textile)
CNOP	(Comité National d'Orientation et de Pilotage)
CNRA	(Comité National de Recherche Agronomique)
CPS	(Cellule de la Planification et de la Statistique)
CRA	(Chambres d'Agriculture Régionale)
CT	(Collectivités Territoriales)
DAF	(Direction Administrative et Financière)
DGRC	(Direction Générale de la Réglementation et du Contrôle)
DNAER	(Direction Nationale de l'Aménagement et de l'Equipement Rural)
DNAMR	(Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural)
DRAMR	(Direction Régionale de l'Appui au Monde Rural)
FIDA	(Fonds International de Développement Agricole)
FM	(Fumure Minérale)
FO	(Fumure Organique)
IER	(Institut d'Economie Rurale)
LCV	(Laboratoire Central Vétérinaire)
MAEP	(Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche)
MDR	(Ministère du Développement Rural)
OMBEVI	(Office Malien du Bétail et de la Viande)
ON	(Office du Niger)
ONG	(Organisation Non Gouvernementale)
OP	(Organisation des Producteurs)
OPA	(Organisation Professionnelle Agricole)
PASAOP	(Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes)
PETF	(Programme d'Exécution Technique et Financière)
PIB	(Produit Intérieur Brut)
PROVETO	(Produits Vétérinaires)
SD	(Superviseur Direct)
SNRA	(Système National de Recherche Agricole)
SOP	(Spécialiste en Organisation Paysanne)
TMP	(Test en Milieu Paysan)
UPA	(Unités de Productions Agricoles)

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau N°1 : Cadre Logique, p21

Tableau N° 2 : Rapport entre le suivi et l'évaluation, p22

Tableau N° 3 : Modèle d'analyse, p42

Tableau N° 4 : Mesures Variables Explicatives, p43

Tableau N° 5 : Mesures de la Variable Expliquée, p44

Tableau N° 6 : Indicateurs de la phase I de la composante C, p50

Tableau N° 7 : Indicateurs de la phase II de la composante C, p51

Tableau N° 8 : Indicateurs de la phase III de la composante C, p51

Tableau N° 9 : Fiche de Supervision des activités, p77

## **LISTE DES FIGURES**

Figure N° 1 : Intervention du suivi et évaluation dans le cycle du projet, p24

Figure N° 2 : Etapes de mise en place du suivi / évaluation, p34

Figure N° 3 : Processus de prise de décision, p38

Figure N° 4 : Etapes du dispositif de pilotage du PASAOP, p61

Figure N° 5 : Le cadre d'intervention du suivi/évaluation de la cellule de coordination du PASAOP, p79

## INTRODUCTION :

Le Mali, à l'instar de nombreux pays en voie de développement a mis sur pied avec les partenaires au développement de nombreux projets/programmes de développement au lendemain des indépendances.

Ces multiples projets/programmes de développement ont joué un rôle non négligeable dans le développement socio – économique de ces Etats.

Depuis quelques années, le Mali est entré dans un vaste programme de lutte contre la pauvreté. Tous ces nombreux projets et programmes développés au Mali n'ont pas pu atteindre réellement les résultats souhaités. Ces derniers restèrent très mitigés.

Conscient de cette faiblesse retombée économique et sociale des projets/programmes de développement par rapport aux attentes des populations, le Gouvernement du Mali et les partenaires au développement ont mené d'énormes investigations et enquêtes pour en déterminer les causes profondes.

Les rapports d'enquêtes d'évaluation de ces projets / programmes de développement ont fait ressortir plusieurs raisons d'échecs qui sont :

- La mauvaise conception des projets/programmes de développement ;
- La non pertinence des projets/programmes de développement ;
- Une gestion désastreuse.

En plus de ces raisons citées ci – dessus, les différents rapports mettent un accent particulier sur la grande faiblesse ou l'absence d'un système de Suivi/Evaluation performant.

Il apparaît cependant très important de disposer d'un système d'information pouvant rendre compte à tout moment et à tous les acteurs impliqués dans la gestion du programme ou du projet de développement l'état d'exécution du dit programme ou projet.

Hors, il est très important de constater que le système de Suivi/Evaluation est inexistant ou n'existe que de nom dans la plupart des projets/programmes de développement. Le rôle dévolu au système de Suivi/Evaluation est limité tout simplement à remplir des tableaux statistiques et à les transmettre aux différents niveaux hiérarchiques sans commentaires ; sans recommandations ; sans analyse profonde de la situation présente.

Les causes pouvant être à l'origine de l'imperfection d'un système de Suivi/Evaluation en Afrique et particulièrement au Mali peuvent être liées :

- A la mauvaise organisation du système de Suivi/Evaluation ;
- A la mauvaise gestion du système de Suivi/Evaluation ;

- Aux manques de moyens (humains, matériels et financiers) adéquats pour l'animation du système de Suivi/Evaluation ;
- Aux manques de compétences adéquates pour l'animation du système de Suivi/Evaluation.

Comme conséquences de cette situation, le pays peut perdre d'énormes opportunités dans le cadre du développement socio – économique durable. Les investisseurs, les partenaires au développement, les bailleurs de fonds qui exigent de faire l'état d'avancement des activités du projet ou programme peuvent se voir décourager par un système de Suivi/Evaluation non performant ne répondant pas aux attentes de tous les acteurs impliqués.

S'inscrivant en droite ligne dans les réformes préconisées par le nouveau schéma directeur du développement rural et le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, le Mali a procédé au lancement d'un des plus grands projets du monde rural appelé Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP) au mois de mai 2002.

Dans un souci d'efficacité afin d'éviter au présent programme les errements cités ci – dessus, il est important qu'il soit doté d'un dispositif de Suivi/Evaluation performant.

D'où le thème « **Analyse du fonctionnement du Système de Suivi/Evaluation d'un projet de développement : cas de la Cellule de Coordination du Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP) au Mali** ».

## **PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE :**

L'agriculture est l'activité principale de la population. Le secteur de l'économie rurale occupe environ 80% de la population. Il est l'un des principaux moteurs de l'économie, tant sa contribution au produit intérieur brut (environ 45% sur le PIB), à l'épargne nationale et à l'équilibre des comptes extérieurs est importante. Il procure plus de 65% des recettes d'exportation.

Le secteur de l'économie rurale est vaste et complexe. Il reste prépondérant dans l'allocation des dépenses d'investissement. En effet, la répartition sectorielle des investissements de 2 002 indique que le secteur de l'économie rurale tient au deuxième rang avec 73, 581 milliards de F CFA, soit 27,8% de l'enveloppe du BSI équilibré en ressources et emplois à la somme de 264, 915 milliards de F CFA .

Le Mali est un pays pauvre, fortement tributaire de l'aide extérieure pour le financement de son développement. En effet, l'analyse du secteur a montré que le financement des investissements dans le secteur du développement rural a été assuré depuis l'indépendance par l'aide extérieure dans une proportion d'environ 80%. Il apparaît également que les besoins de financement vont continuer à croître et que le secteur aura encore besoin du concours extérieur pour réaliser ses objectifs.

Face à l'ampleur des investissements dans le secteur et à l'étendue des réformes politiques et institutionnelles intervenues depuis l'adoption du schéma directeur du monde rural, le suivi des programmes s'avère nécessaire, afin d'assurer leur mise en œuvre efficace et efficiente.

## **PROBLÉMATIQUE :**

Le développement rural constitue la pierre angulaire du développement socio – économique de la plupart de nos pays Africains, le suivi et l'évaluation sont actuellement considérés comme des moyens de l'apprentissage de la dynamique du développement rural.

La nouvelle conception du développement fait désormais de l'homme et plus particulièrement du pauvre, le sujet du développement et l'objectif ultime est la qualité de vie et non plus exclusivement la production de biens matériels. La majorité des pauvres vivent dans les zones rurales des pays en développement.

Le programme d'appui aux services agricoles et aux organisations paysannes (PASAOP) possède un dispositif de suivi au niveau de la cellule de coordination qui connaît des dysfonctionnements quant à donner le niveau exact d'exécution du programme et de l'évaluer, en raison :

- du non respect des délais de production des informations ;

- de la remontée des données au niveau de la cellule de coordination ne s'effectuant pas correctement ;
- du non maîtrise des outils de pilotage par les agents de suivi/évaluation ;
- des rapports produits par le système ne répondant pas aux besoins des différents utilisateurs du système.

Pour remédier à ces insuffisances, le programme s'est doté d'un manuel de suivi/évaluation au niveau de la cellule de coordination élaboré sur la base d'un processus participatif de tous les agents de suivi/évaluation des autres composantes et volets du programme.

Ce manuel de suivi/évaluation a permis de mieux :

- définir les termes et concepts du suivi/évaluation ;
- présenter les outils de collecte des données ;
- décrire le processus de pilotage du système de suivi ;
- mettre en exergue l'utilité de l'élaboration d'une situation de référence du PASAOP.

Malgré l'application des dispositions du manuel de suivi/évaluation afin de pouvoir rendre performant le dispositif de suivi/évaluation, Le Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP) est confronté à des difficultés quant à son fonctionnement correct.

#### **OBJET DE L'ÉTUDE :**

La présente étude porte sur l'analyse du fonctionnement du Suivi/Evaluation au niveau de la Cellule de Coordination du Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP) au Mali.

#### **OBJECTIFS DE L'ÉTUDE :**

La présente étude révèle deux catégories d'objectifs qui sont : les objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

Au titre des objectifs généraux, l'étude permet de :

- Contribuer à l'amélioration du cadre général d'intervention du Suivi/Evaluation pour les projets/programmes du développement rural ;
- Garantir la performance du programme d'appui aux services agricoles et aux organisations paysannes (PASAOP) pour un développement socio-économique ;
- Sauvegarder la pertinence du programme dans le développement du monde rural.

Au titre des objectifs dits spécifiques, ce travail vise à :

- Faire la description du système de Suivi/Evaluation du PASAOP au niveau de la cellule de coordination ;
- Analyser les contraintes (goulots d'étranglements) auxquelles le présent dispositif est confronté;
- Emettre des recommandations en vue d'améliorer le système existant.

### **DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE :**

Le Programme PASAOP s'appuie sur les services centraux et déconcentrés de l'Etat. Il comprend plusieurs démembrements au niveau local, régional et National. La présente étude ne prend pas en compte tous les aspects du Suivi/Evaluation au niveau de toutes les composantes et volets du Programme mais seulement au niveau de la cellule de coordination du Programme (volet de la composante Rationalisation et modernisation) chargée de coordonner toutes les activités du PASAOP.

### **INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE :**

L'intérêt de cette étude se situe à cinq niveaux, à savoir :

- ❖ Pour le CESAG, il s'agit en tant qu'institution oeuvrant dans le renforcement des capacités par le biais des formations de haut niveau en management de doter la sous - région de compétences pouvant apporter des réponses adéquates aux préoccupations des Entreprises et Organisations diverses dans le but de relever les défis de développement dans le contexte africain ;
- ❖ Pour l'Afrique (la sous - région), il s'agit de capitaliser l'expertise acquise dans le développement rural et faire profiter des autres pays de la sous - région l'expérience malienne en matière de gestion des services agricoles et organisations paysannes ;
- ❖ Pour le Mali, il s'agit de tirer le maximum de bénéfice dans le cadre du PASAOP et relever les informations utiles pour une planification future des projets/programmes de développement rural à tous les niveaux (local, régional et National) ;
- ❖ Pour le programme PASAOP, il s'agit de renforcer l'efficacité et la pertinence du dispositif de Suivi/Evaluation existant en vue de répondre au mieux aux différentes préoccupations des bénéficiaires du programme ;
- ❖ Pour nous, cette expérience nous permettra de faire la confrontation entre les connaissances acquises dans le cadre de notre formation et les réalités pratiques du terrain. En outre, elle (expérience sur le

terrain) nous permettra de mieux appréhender les réalités pratiques du Suivi/Evaluation dans les projets / programmes des pays en voie de développement.

### **DÉMARCHE DE L'ÉTUDE :**

Afin de pouvoir réaliser la dite étude, plusieurs étapes doivent être franchies à savoir :

- Une analyse documentaire appelé revue de littérature comprenant des documents académiques et les documents liés au programme PASAOP objet de l'étude ;
- Constitution d'un échantillon de personnes, d'acteurs intervenants dans la mise en œuvre du programme et susceptibles d'apporter des solutions à nos préoccupations ;
- Elaboration d'un guide d'entretien permettant de recueillir les données utiles pour l'étude ;
- Analyser les données obtenues au moyen des entretiens avec les responsables du programme et les traduire en résultats ;
- Interprétation et présentation des résultats obtenus.

## **PLAN DE L'ÉTUDE**

En plus de l'introduction et de la conclusion, notre étude s'articulera autour de deux parties essentielles.

La première partie qui présente le cadre théorique et le contexte de l'étude, portera sur la définition des concepts du suivi/évaluation, du cadre d'intervention générale du suivi/évaluation, la mise en place du suivi/évaluation et sur la pratique du suivi/évaluation au niveau de la cellule de coordination du PASAOP.

La seconde partie concernera l'analyse des résultats et les recommandations pour l'amélioration du système existant et opérationnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE  
THÉORIQUE DU SUIVI/EVALUATION ET  
CONTEXTE DE L'ÉTUDE.**

# **CHAPITRE I : LE CADRE THÉORIQUE DU SUIVI/EVALUATION**

## **I.1 DÉFINITION DES CONCEPTS :**

### **I.1.1 ANALYSE :**

Selon le dictionnaire petit Robert de la langue française, l'expression analyse signifie décomposition, résolution.

C'est une opération intellectuelle consistant à décomposer une œuvre, un texte en ses éléments essentiels, afin d'en saisir les rapports et de donner un schéma de l'ensemble.

**Source :** Dictionnaire petit Robert de la langue Française.

### **I.1.2 LE PROJET :**

Un projet est une entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes coordonnées, conçues pour atteindre certains objectifs spécifiques dans le cadre d'un budget donné et au cours d'une période de temps donné (par exemple les projets du FIDA et de la Banque Mondiale). **Source :** suivi/évaluation, principes directeurs pour le développement rural. Comité Administratif de Coordination (CAC) des Nations Unies sur le développement Ed : 1985

### **I.1.3 LE PROGRAMME :**

Un programme est un ensemble organisé d'activités ou de services conçus pour atteindre des objectifs spécifiques.

Les projets font généralement partie d'un sous - programme ou d'un programme. Plusieurs programmes, à leur tour, font partie d'un plan (par exemple un plan annuel de développement).

Les projets et les programmes sont les uns comme les autres des activités organisées visant des objectifs précis, la différence entre eux étant une question de portée, de dimension et de diversité.

Le but d'un programme ou d'un projet est de convertir un ensemble de ressources (ou intrants) en résultats souhaités (objectifs), par un ensemble d'activités ou d'opérations.

**Source :** suivi/évaluation, principes directeurs pour le développement rural. Comité Administratif de Coordination (CAC) des Nations Unies sur le développement Ed : 1985

### **I.1.4 LE SUIVI :**

La Banque Mondiale donne une définition du suivi tout en mettant l'accent particulier sur la notion de processus continu : « le Suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues ». C'est un tableau de bord qui fournit des informations régulières sur le fonctionnement du projet/programme.

**Source :** Manuel sur le suivi/évaluation des projets de développement agricole et rural. D.J. Casley et D.A. Lury The WORLD BANK.

### **I.1.5 L'EVALUATION :**

L'Evaluation est une opération qui vise à déterminer de la façon la plus systématique et la plus objective possible la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus organique qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

**Source :** suivi/évaluation, principes directeurs pour le développement rural. Comité Administratif de Coordination (CAC) des Nations Unies sur le développement Ed : 1985

### **I.1.6 OBJECTIFS :**

On peut définir un objectif comme étant un résultat qu'on se propose d'atteindre. Il est important qu'un projet se fixe des objectifs précis car ils servent d'arrière plan à l'élaboration des stratégies et des programmes d'action, à l'établissement des priorités et à la répartition des ressources. Le problème des objectifs ne se pose pas aux projets en termes de leur existence ou non mais plutôt en termes de qualité de définition.

**Source :** Manuel de suivi/évaluation du PASAOP, Décembre 2 001

### **I.1.7 RÉSULTATS :**

Le terme résultat connaît une popularité croissante, utilisé dans des expressions comme la gestion axée sur les résultats ou en anglais, le « result – based management ». La définition proposée est celle du dictionnaire petit Robert : tout ce qui arrive, commence à exister à la suite et comme effet de quelque chose, avec un caractère durable.

Un résultat est donc un changement induit dans le milieu d'intervention suite à la réalisation d'une activité du projet. Les résultats peuvent être aisément appréciés par les principaux acteurs du projet en répondant à la question « je fais cette activité pourquoi ? ».

**Source :** Manuel de suivi/évaluation du PASAOP, Décembre 2 001

### **I.1.8 RÉALISATIONS, ACTIVITÉS :**

Le terme « Réalisations » ou son synonyme anglais « Output », correspond à ce qui est concrètement produit (un bien, un service) par les activités du projet : une séance de formation, un atelier de concertation, la réalisation d'un barrage, la réhabilitation d'une route, l'acquisition d'un équipement. Ainsi chaque activité est clairement associée à un produit livrable, défini en terme quantitatif et qualitatif ; et pour chaque activité, on peut clairement identifier un responsable et un coût. C'est le noyau central du système de suivi/évaluation.

Sans activité, il n'y a pas de réalisation et sans réalisation, il n'y a pas de changement dans le milieu. Le pourquoi de cette activité, permet de préciser le changement attendu, c'est à dire le résultat. La performance d'un acteur est d'abord appréciée par rapport à ses réalisations.

**Source :** Manuel de suivi/évaluation du PASAOP, Décembre 2 001

### **I.1.9 EFFETS, IMPACT :**

Les effets d'un projet sont le résultat de l'utilisation des produits obtenus. Quant à l'impact, il est le résultat des effets d'un projet. Il est l'expression des résultats effectivement obtenus et qui se sont manifestés généralement au niveau des objectifs plus larges et à long terme. On peut aussi le définir comme étant le changement final de la situation des bénéficiaires grâce (entièrement ou en partie) à un programme.

**Source : Manuel de suivi/évaluation du PASAOP, Décembre 2 001**

### **I.1.10 INDICATEURS :**

Un indicateur est selon le dictionnaire une variable ayant pour objet de mesurer un état, une évolution. Un bon indicateur est défini en terme de quantité, qualité et temps.

Par exemple : l'indicateur santé des communautés rurales améliorées devient un bon indicateur lorsqu'il est précisé en terme de qualité (taux de malnutrition des enfants) ; quantité (passer de 20% de la population infantine à 5%) et temps (en cinq ans).

Deux grandes familles d'indicateurs (exécution et impact) sont identifiées pour répondre aux deux préoccupations principales de la gestion de projet :

- Rendre compte des réalisations (exécution) ;
- Apprécier les retombées ou principaux changements inhérents aux différentes réalisations par rapport aux résultats attendus et objectifs visés (impact).

- ❖ Les indicateurs d'exécution sont les indicateurs permettant de mesurer les écarts par rapport aux prévisions inscrites dans les programmes annuels d'activités ou plans d'opération. Ils portent sur les réalisations physiques, les ressources financières et les retards. Ils font l'objet d'un suivi rapproché en temps réel si les outils technologiques le permettent, afin d'aider les décisions quotidiennes de gestion des opérations.

Trois indicateurs agrégés sont généralement utilisés pour apprécier l'exécution d'un projet :

- Au niveau de l'Output (réalisations physiques) :

Quantités physiques spécifiques à chaque activité et qualité des réalisations.

- Au niveau de l'Input (ressources requises) :

+ les coûts par catégories de dépenses et les sources de financement ;

+ les quantités de ressources requises, notamment les ressources humaines et les ressources matérielles ;

+ les marchés passés avec les exécutants (montant, délai, résiliation, type de fournisseur bénéficiaire).

- Au niveau du processus :

- + le centre de responsabilité et la représentativité des groupes associés à la programmation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation (approche participative) ;
- + l'échéancier, la durée et les retards dans la mise en œuvre (taux d'exécution temporelle : dépassement et retard) ;
- + les risques prévisibles, les difficultés rencontrées et les mesures correctrices apportées (capacité de gestion des problèmes rencontrés et d'atténuation des risques) ;
- + les facteurs explicatifs des écarts entre la planification et les réalisations.

❖ Les indicateurs d'impact sont des indicateurs permettant de cerner « le changement » induit dans le milieu d'intervention suite à la réalisation des activités du projet. Ils permettent de caractériser le milieu dans lequel intervient le projet et de mesurer, suivre (quantitativement ou qualitativement par une série de critères) le degré d'atteinte des différents résultats et objectifs visés par le projet. Cette analyse est indispensable même dans la gestion courante du projet, chaque année, au moment de la programmation des activités, pour : (i) définir les critères de programmation cohérents avec les objectifs visés et assurer une décision transparente, (ii) amener l'acteur responsable de l'activité à établir un lien direct entre cette activité et les objectifs visés par le projet dont il sollicite l'appui, (iii) mesurer le coût d'opportunité d'un investissement en relation avec les bénéfices observés, (iv) décider de la répartition des ressources limitées du projet en fonction de l'état d'avancement des résultats attendus et (v) prendre les mesures nécessaires pour consolider les acquis et garantir leur durabilité.

Les indicateurs d'impact sont définis en relation avec les objectifs spécifiques du projet, et les problématiques à lever dans le milieu d'intervention.

Deux conditions préalables doivent être remplies pour réaliser le suivi – évaluation de l'impact d'un projet : (i) un consensus entre les acteurs est établi autour des principaux indicateurs d'impact à suivre car les préoccupations sont différentes d'un acteur à l'autre et les changements induits doivent pouvoir être appréciés par les principaux acteurs concernés, et (ii) la situation initiale est établie avant le démarrage de l'activité.

Différentes méthodes de collecte des données d'impact seront mises sur pied en réponse aux besoins de gestion courante des acteurs du projet et aux besoins d'analyse stratégique des acteurs responsables de l'élaboration des politiques :

- Une méthode participative (des données aisément mesurables par les acteurs concernés) intégrée au processus de gestion des activités du projet, pour orienter les décisions de bilan – programmation vers l'atteinte des résultats attendus) ;
- Une méthode scientifique confiée aux services spécialisés d'enquêtes, de statistiques et de politiques agricoles (bases du

ystème d'information rural), pour disposer de mesures précises permettant de faire des analyses croisées plus approfondies, modéliser les processus de changement en cours et évaluer les stratégies adoptées ou à développer.

**Source : Manuel de suivi/évaluation du PASAOP, Décembre 2 001**

### **I.1.11 LE CADRE LOGIQUE :**

« Le cadre logique est une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisé pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu. » d'après **Wilson O'SHAUGHNESSY**

*« la faisabilité de Projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité les éditions SMG Page 53. »*

Selon cette définition, le cadre logique représente le document structurant le projet dans lequel, nous retrouvons à la fois les principaux intrants affectés au projet, une description précise des extrants à livrer, le but poursuivi par le projet et son adéquation avec la planification stratégique ou la finalité du projet ainsi que les principales conditions critiques pouvant affecter le bon déroulement du projet ou nuire à l'atteinte des objectifs poursuivis par ce dernier.

De forme matricielle, le cadre logique comprend quatre colonnes et quatre rangées que l'on désigne respectivement sous le vocable de logique verticale et de logique horizontale. La logique verticale présente les niveaux descriptifs ou d'objectifs du projet. Quant à la logique horizontale, elle comporte, pour chacun des niveaux descriptifs du projet, des indicateurs objectivement vérifiables ainsi que des moyens précis de vérification de ces indicateurs.

Début du projet :-----

Fin du projet :-----

Date de ce cadre logique :---

TITRE DU PROJET : -----

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Moyens de Vérification (MV)	Conditions Critiques
Finalité à laquelle le projet contribue :			
But du projet :			
Extrants :			
Intrants :			

Tableau N°1 : le cadre logique

Source : Wilson O'SHAUGHNESSY

« la faisabilité de Projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité les éditions SMG Page 53. »

Le cadre logique fixe en quelque sorte, et cela dès le début, les règles du jeu, ce qui permet à la fois d'identifier les responsabilités de chacun et de déterminer à l'avance les conditions à remplir pour que le projet soit jugé efficient et efficace. C'est pourquoi le cadre logique est très utile, non seulement dans la formulation ou la définition du projet, mais également lors de sa planification, de sa réalisation et de son évaluation.

## **I. 2 RAPPORT ENTRE LE SUIVI ET EVALUATION :**

le Suivi et l'Evaluation sont liés, tout en étant distincts. La grande différence entre le suivi et l'évaluation est que le suivi est focalisé sur la réalisation des cibles spécifiques et déterminées en avance. Par contre, le point de vue de l'évaluation sur une action donnée est beaucoup plus large, prenant en compte non seulement le progrès vers les finalités déclarées, mais également les questions telles que : la pertinence et la validité des finalités au début, le niveau d'efficacité et d'efficience de la réalisation, des effets imprévus causés par l'action, le niveau coût/efficacité et de durabilité de l'action en tant que stratégie pour adresser un ensemble spécifique de besoins identifiés.

Le tableau ci – après fournit des différences et complémentarités entre Suivi et Evaluation :

	<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
<b><u>Objectifs</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'efficacité, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources ;</li> <li>- Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance ;</li> <li>- Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ;</li> <li>- Examiner la mise en œuvre ;</li> <li>- Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation.</li> </ul>
<b><u>Principales activités</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses.</li> </ul>
<b><u>Fréquence</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel,... selon les variables et les programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Episodique : à mi – parcours, en fin de programme, à posteriori.</li> </ul>

<b><u>Source d'information</u></b>	- Essentiellement des informations fournies par le système de gestion.	- Informations de suivi complété par des études, des enquêtes, des analyses, des entretiens.
<b><u>Effectué par</u></b>	- l'équipe de réalisation du projet.	- Evalueurs extérieurs au programme.
<b><u>Destinataire principal du rapport (pour suite à donner)</u></b>	- Chef de projet, équipe de réalisation.	- Autorités ayant décidé de la réalisation du programme.

Tableau N°2 : Rapport entre le Suivi et l'Evaluation

**Source** : Méthodologie du Suivi et de l'Evaluation dans les projets et programmes du PNUD(Programme des Nations Unies pour le Développement)

### **I.3 INTERVENTION DU SUIVI ET EVALUATION DANS LE CYCLE DU PROJET :**

Dans la terminologie de la Banque Mondiale, le cycle du projet s'articule comme suit :

1. Identification ;
2. Préparation ;
3. Evaluation ;
4. Exécution ;
5. Achèvement.

N'étant qu'un résumé, ce schéma ne peut pas, bien entendu, faire état de tous les aspects du projet, loin de là, il donne toutefois une idée globale de la question.

Grosso modo, le suivi a lieu pendant la phase 4(exécution) et l'évaluation pendant la phase 5(achèvement). Néanmoins, dans la pratique, il est difficile d'établir une ligne distincte de séparation entre ces deux fonctions.

Le schéma ci - après nous donne une vision de l'enchaînement des différentes étapes du cycle du projet et l'intervention du suivi et de l'évaluation.

**Source** : Manuel sur le suivi/évaluation des projets de développement agricole et rural. D.J. Casley et D.A. Lury The WORLD BANK.

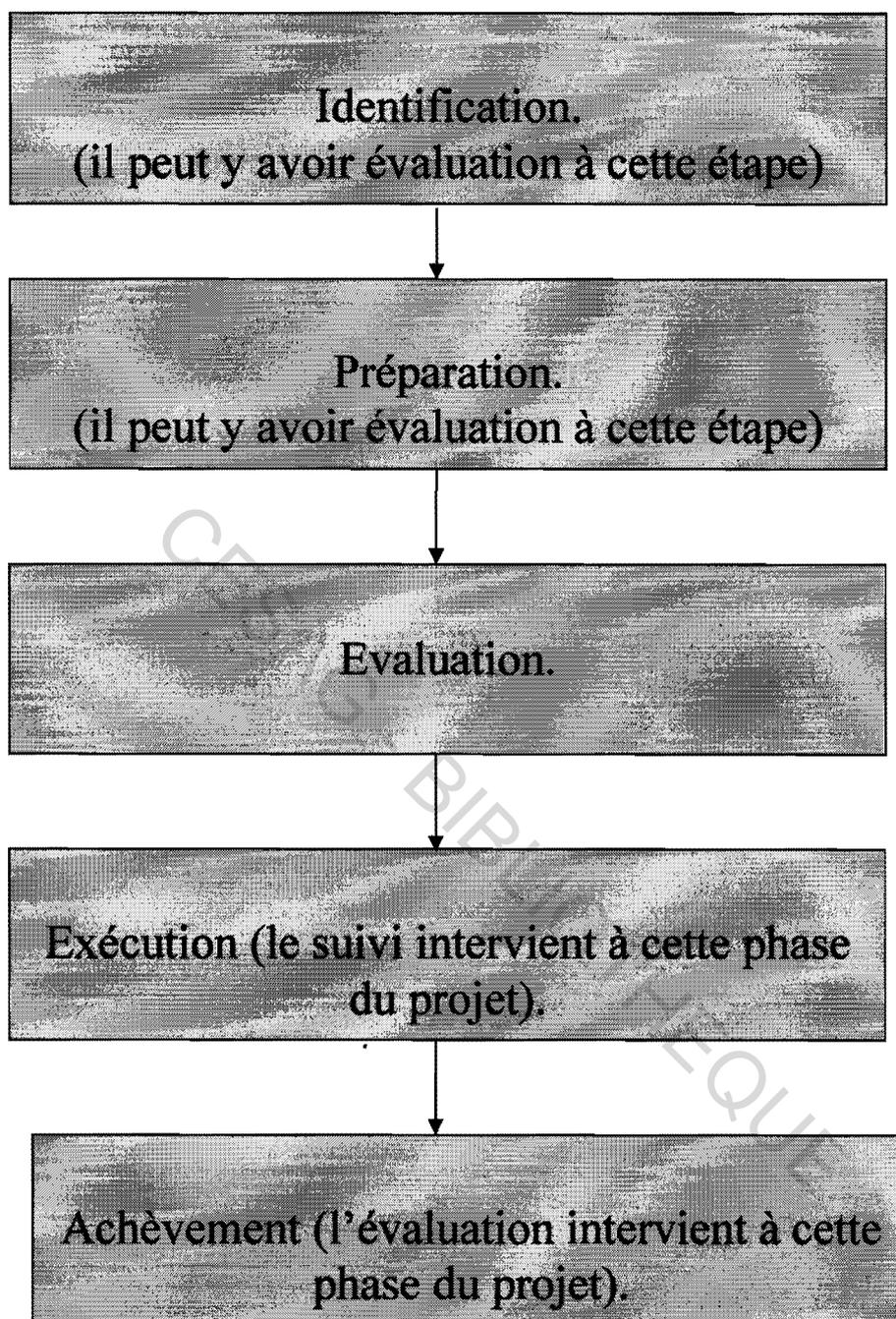


Figure N°1 : Intervention du Suivi et de l'Evaluation dans le cycle de vie d'un projet.

**Source** : Nous - même

#### **I.4 IMPORTANCE DU SUIVI/EVALUATION DANS LE MANAGEMENT DES PROJETS/PROGRAMMES :**

Malgré l'apparition récente de cette discipline dans le cadre du développement durable, le Suivi/Evaluation fait désormais partie intégrante du management de projets/programmes dans les pays en voie de développement.. Les gouvernements des différents Etats signent des protocoles d'accords avec les différents partenaires au développement pour l'exécution d'innombrables projets de développement. Pour ce faire, les États (décideurs) doivent respecter les engagements et la réalisation des finalités issues des dits accords.

Les différents projets et programmes ne sont autres que la traduction concrète de ces accords. A chaque réalisation, les décideurs sont amenés à constater l'état d'avancement ou d'amélioration du projet ou programme. Donc, il leur faut pour ce faire un moyen pour démontrer que ces améliorations ont été réalisées ou pas, c'est à dire ils ont besoin d'en faire le suivi/évaluation.

A travers des rapports des résultats des projets et programmes, le gouvernement et les partenaires au développement pourraient encourager la crédibilité et la confiance du public à leurs engagements.

Il apparaît nettement que le Suivi/Evaluation dans le cadre du Management des projets /programmes de développement occupe une place de choix et remplit diverses fonctions à savoir :

- Mesure de performance des projets/programmes ;
- Outil de gestion et de motivation ;
- Identification précoce de toute faiblesse nécessitant des actions correctives ;
- Identification précoce des actions prometteuses qui pourraient être mises en œuvre ailleurs ;
- Recueil de données disponibles sur le niveau de réussite d'un projet, d'un programme afin de permettre l'allocation judicieuse des ressources aux actions porteuses des meilleurs résultats.

## **I.5 ANALYSE DU CADRE GÉNÉRAL DU SYSTÈME DE SUIVI/EVALUATION :**

Les projets / programmes interviennent dans différents secteurs de développement socio-économique d'un pays. Le pays récipiendaire d'un programme dispose de priorités embrassant plusieurs secteurs de l'économie. Chaque secteur choisi présente des caractéristiques qui lui sont propres à savoir son domaine d'intervention, son évolution, son importance par rapport au PIB de l'Etat en question (sa contribution à la formation du produit intérieur brut du pays, création de valeur ajoutée ou d'emplois, recettes fiscales, etc....).

Les projets/programmes dans leur mise en œuvre épousent l'environnement sectoriel dans lequel ils sont appelés à intervenir.

Le système de Suivi/Evaluation étant propre à chaque projet et programme respecte également cette conformité et dépend strictement de la nature et spécificité de chaque projet ou programme mis en œuvre.

En dehors de cette fonctionnalité, le fonctionnement du Système de Suivi/Evaluation requiert l'agencement de certains composants du système qui sont :

### **I.5.1 OBJECTIFS CLAIRS :**

A l'origine du système de suivi/évaluation, à la conception du projet ou programme se trouvent des objectifs clairs exprimés.

Tout programme intervient pour résoudre un problème ou répondre à un besoin spécifique. L'analyse du cadre logique d'intervention du projet permet de combler ce vide. L'implantation du système de suivi/évaluation permettra au projet/programme d'atteindre les objectifs fixés par la planification stratégique. Il reste clair que pour qu'un système de suivi/évaluation réussisse, il faut que tous les acteurs et intervenants aient la même compréhension des objectifs fixés au départ. Une bonne formulation des objectifs permettra de répondre aux préoccupations suivantes :

- Pourquoi le projet / programme ?
- Vers où le projet / programme se dirige – t-il ?

### **I.5.2 BESOINS DES UTILISATEURS :**

Pour qu'un système de Suivi/Evaluation existe, il faut à l'origine qu'il y'ait des besoins clairement identifiés qui doivent être satisfaits. Il reste à se poser la question suivante :

- Qui a besoin du système de suivi/évaluation ?

Le projet/programme est un ensemble d'acteurs à multiples rôles dans l'exécution des différentes tâches assignées. Chaque acteur a besoin pour la réalisation de ses activités des informations qui le concernent. Le projet/programme comprend divers acteurs et intervenants parmi lesquels on peut citer : l'équipe du projet ou programme ; le ministère de tutelle ; les bailleurs de fonds ; les instances dirigeantes (conseil d'administration ou conseil national d'orientation ou de pilotage) ; les groupes cibles ou les bénéficiaires du projet/programme.

Les besoins en informations de ces acteurs peuvent être :

- ✓ Des informations sur l'état d'exécution technique des activités ;
- ✓ Des informations sur l'état d'exécution financière des activités ;
- ✓ Des informations sur la situation du personnel du projet/programme ;
- ✓ Des informations sur l'utilisation des ressources matérielles allouées au projet/programme ;
- ✓ Des informations sur la situation des décaissements ;
- ✓ Des informations sur la situation de la trésorerie générale du projet/programme.

L'identification des utilisateurs et des besoins des utilisateurs est essentielle pour justifier l'existence du système de suivi/évaluation et se résume à la réponse à la question suivante :

Qui a besoin de Quoi ? Quand ? Comment ? Pour Quoi faire ?

### **1.5.3 SÉLECTION DES INFORMATIONS NÉCESSAIRES :**

C'est une étape cruciale, car elle regroupe l'ensemble des informations émanant de l'ensemble des acteurs et intervenants internes ou externes du projet/programme mis en œuvre. Le système de suivi/évaluation reçoit une multitude de besoins d'informations provenant de tous les acteurs. Pour la bonne marche des activités essentielles du projet ou programme, il est nécessaire sinon impératif d'opérer un choix judicieux parmi les multiples informations. Le système de suivi/évaluation n'est pas en mesure de satisfaire tous les besoins d'informations qui lui sont adressés. Cette incapacité peut s'expliquer par le fait que :

- Soit l'information en question est très coûteuse ;
- Soit cette information n'est pas pertinente pour le projet/programme mis en œuvre.

En fonction des objectifs assignés au projet/programme, on doit se poser la question suivante :

Quelles sont les informations pertinentes permettant d'atteindre les objectifs du projet/programme ?

La réponse à cette question nous permet de savoir les informations nécessaires pour le suivi/évaluation du projet/programme mis en œuvre.

Ces informations pertinentes ou nécessaires doivent être à tout moment disponibles pour les besoins des acteurs du projet.

La disponibilité et la maîtrise de l'information est gage de bonne gestion stratégique aussi bien qu'opérationnelle. L'information est capitale dans les prises de décision et pour en faire le suivi..

L'appréciation de la qualité de l'information s'effectue selon les critères suivants :

- Le délai (la fréquence de production) de mise à disposition de l'information nécessaire ;
- La fiabilité de l'information en question.

#### **I.5.4 INDICATEURS PERTINENTS :**

« Les indicateurs constituent une composante essentielle d'un cadre de suivi/évaluation orienté vers les résultats. De manière générale, ils sont des signes qui montrent les changements intervenus dans certaines conditions ou les résultats d'interventions spécifiques. Ils fournissent la preuve du progrès des activités menées au titre de programmes ou projets dans la réalisation de leurs objectifs de développement ».

**Source : Méthodologie du Suivi et de l'Évaluation dans les projets et programmes du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement)**

Dans le contexte des programmes et projets, les indicateurs sont des signes préétablis que les personnes chargées des activités de suivi et d'évaluation cherchent à reconnaître pour déterminer dans quelle mesure un programme ou projet demeure pertinent, performant et atteint ses objectifs.

Les indicateurs doivent être choisis durant la phase de formulation du programme ou projet au moment où les objectifs sont établis.

Pour déterminer les indicateurs à retenir, les questions suivantes doivent être posées :

- Quels sont les objectifs du programme ou projet ?
- Quels sont les groupes cibles et quels sont leurs besoins et attentes ?
- Quels sont les changements attendus du fait de la mise en œuvre du programme ou projet ?
- Dans quelle mesure et avec quel degré d'efficacité le programme ou projet atteint-il ses objectifs ?
- Quels sont les critères à retenir pour juger du succès du programme ou projet ?

Durant la phase de formulation d'un programme ou projet, les institutions directement responsables de son exécution et les parties prenantes doivent participer au choix d'une liste préliminaire d'indicateurs.

Durant la phase exécutoire, en fonction des changements intervenus dans le contexte du programme ou projet en consensus avec les diverses parties prenantes, les indicateurs doivent être remaniés, revus, améliorés. Ce processus participatif vise plutôt un sentiment d'appropriation des résultats prévus au programme ou projet, ainsi que de responsabilité à l'égard de ceux-ci.

Nous disposons de plusieurs sortes d'indicateurs. Il existe des indicateurs qui nous renseignent sur les quantités, ce sont des indicateurs quantitatifs. Par exemple, l'efficacité est facilement mesurable par les indicateurs quantitatifs. Par contre, nous avons souvent à mesurer des attitudes et des comportements qui nécessitent une appréciation qualitative (Indicateurs qualitatifs).

Dans le cas où le coût, la complexité, le peu d'opportunité d'une collecte de données empêcheraient de mesurer un résultat, nous serons plutôt porter

à donner des tendances et estimations et là nous avons à faire à des indicateurs d'approximation.

Il faut toujours réaliser un bon équilibre entre la théorie et la pratique, c'est à dire entre ce qu'il faudrait mesurer et ce qui peut l'être.

Cependant, il est absolument nécessaire de conduire, par des négociations entre les diverses parties prenantes un processus de sélection approfondie pour obtenir un nombre réaliste d'indicateurs significatifs. Les principaux critères à retenir dans le choix des indicateurs sont les suivants :

- Adéquation de l'indicateur aux objectifs immédiats et de développement (à long terme) du programme ou du projet ;
- Sentiment d'appropriation par les bénéficiaires et les autres parties prenantes ;
- Rapport coût - efficacité de la collecte de données.

Un autre moyen de révéler les caractéristiques d'un bon indicateur est le sigle SMART (Spécifique ; Mesurable ; Acceptable ; Réalisable ; Temps).

#### **1.5.5 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES SERVANT DE BASE AUX INDICATEURS :**

Les décisions concernant les indicateurs et les données devraient en général être prises en se basant sur les sources dont on dispose déjà ou dont on pourra disposer. La première mesure consistera donc à voir ce qui existe en terme d'informations et de sources d'informations. Cet examen doit porter à la fois sur les sources intérieures et extérieures.

Donc sur la base des indicateurs retenus, il faut collecter et analyser, durant et après l'exécution du programme ou projet, des séries de données étalées dans le temps afin d'alimenter le suivi et l'évaluation. Durant la phase de formulation du programme ou projet, les éléments suivants doivent être définis :

- Types et sources de données nécessaires ;
- Méthodes et fréquence de la collecte de données ;
- Méthodes de l'analyse de données ;
- Identification des personnes chargées de la collecte et de l'analyse des données ;
- Identification des personnes qui utiliseront les informations en résultant..

La comparaison entre les données étalées dans le temps et alimentant le suivi et l'évaluation et celles recueillies durant la phase de formulation et qui décrivent les problèmes auxquels le programme ou projet doit répondre permettra au responsable de programme ou de projet et aux autres parties prenantes de juger si le programme ou projet a atteint ses objectifs. Dans certains cas, il y'a nécessité en plus des données présentes de chercher des données supplémentaires. Donc, il faudra décider quelles sont les données à collecter et comment le faire. Cette situation nous amène à revoir les besoins définis précédemment.

On pourra constater que les plans étaient au départ trop ambitieux, compte tenu des moyens dont on dispose et des difficultés que présente la collecte des données.

#### **I.5.6 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS :**

La présentation des résultats est une fonction essentielle du suivi/évaluation. Elle détermine les résultats à présenter et à qui, sous quelles formes et à quels intervalles. Pour ce faire, il faudra découvrir les besoins en matières de renseignements à chaque niveau de l'organisation ainsi que la forme la plus utile. Il faudra savoir les périodes principales de décision au niveau projet/programme afin que les renseignements de suivi/évaluation soient très utiles aux décideurs.

Généralement, les renseignements de suivi/évaluation d'un projet ou programme sont présentés sous forme de rapports qui constituent des sources précieuses d'informations sur lesquelles peuvent se fonder la prise de décisions et d'apprentissage au niveau du programme ou projet.

Les partenaires au développement et les responsables de projet ou programme peuvent à tout moment vérifier les informations de base sur la pertinence ou la performance du projet/programme à travers ces rapports qui constituent la mémoire des programmes et projets. Ces informations confinées dans les dits rapports de performance peuvent être stockées dans des bases de données informatisées afin de faciliter la recherche d'informations et de contribuer à l'analyse des tendances. Au niveau des programmes ou des projets, nous avons des rapports de suivi et des rapports d'évaluation.

En ce qui concerne le suivi, un rapport doit être établi pour toutes les activités du suivi : activités ; visites sur le terrain et les réunions de parties prenantes. Des rapports périodiques et de clôture doivent être établis pour tous les programmes et projets quels que soient leur budget ou leur durée. Ces rapports doivent comprendre une appréciation de la pertinence et de la performance des programmes et des projets. Ils doivent identifier les signes précoces des problèmes potentiels ou de succès. Sur la base de cette analyse, les rapports de suivi doivent comporter des recommandations pratiques quant aux moyens de résoudre les problèmes ou de tirer le meilleur parti d'avantages initiaux. Ces rapports doivent servir d'intrants pour toutes les évaluations.

L'évaluation étant obligatoire au niveau des programmes et projets et cela quels que soient leur budget ou leur durée, il est prévu de produire un document appelé rapport d'évaluation. Ces rapports d'évaluation devront mettre l'accent sur les questions relatives à la pertinence, à la performance des projets et programmes. Ces rapports doivent se poser des questions sur le bien fondé des programmes ou des projets mis en œuvre. Les rapports d'évaluation doivent contenir les éléments suivants : constatations, conclusions, recommandations et leçons à retenir.

Constatations : les constatations doivent permettre une analyse critique du programme ou projet sur les points suivants :

- Moyens par lesquels la conception du programme ou projet en a garanti la pertinence ; l'efficacité ; l'efficacité ; la contribution au renforcement des capacités et la durabilité des résultats ;
- Facteurs qui ont eu ou pourraient avoir une influence positive ou négative sur la mise en œuvre du programme ou projet ;
- Résultats et leurs implications en termes de rapport coût/bénéfices pour les groupes cibles et leur environnement.

**Source : Méthodologie du Suivi et de l'Evaluation dans les projets et programmes du PNUD(Programme des Nations Unies pour le Développement)**

Conclusions : une conclusion est un jugement raisonné fondé sur une synthèse des constatations ou des énoncés de fait correspondant à une situation spécifique. Les conclusions servent de base aux recommandations.

**Source : Méthodologie du Suivi et de l'Evaluation dans les projets et programmes du PNUD(Programme des Nations Unies pour le Développement)**

Recommandations : une recommandation est une proposition décrivant à la fois les mesures à prendre dans une situation spécifique et les personnes en charge de ces actions. Les recommandations doivent viser avant tout à améliorer la pertinence, la performance et le succès du programme ou du projet évalué, ainsi que ceux d'interventions similaires dans l'avenir. Elles doivent également inclure des suggestions visant à améliorer les indicateurs existants ou à en introduire de nouveaux selon les besoins.

**Source : Méthodologie du Suivi et de l'Evaluation dans les projets et programmes du PNUD(Programme des Nations Unies pour le Développement)**

En formulant les recommandations, les évaluateurs doivent veiller à ce que :

- Les recommandations soient claires et spécifiques, et notamment en ce qui concerne l'identification des parties chargées des actions de suivi et de leur mise en œuvre, le calendrier prévisionnel et les besoins en matières de compétences techniques, de ressources financières et de logistique ;
- Les constatations, conclusions et recommandations possèdent une cohérence logique ;
- L'impact attendu de chaque recommandation soit énoncé.

Leçons à retenir : il s'agira ici de dégager certains enseignements qui pourront être appliqués à une situation générique plutôt qu'à une situation particulière. Elles doivent inclure les enseignements positifs et négatifs, les bonnes et mauvaises pratiques dont la portée dépasse le programme ou projet considéré. Les leçons à retenir dans le cadre des évaluations offrent des bases solides d'informations pour des programmes futurs.

**Source : Méthodologie du Suivi et de l'Evaluation dans les projets et programmes du PNUD(Programme des Nations Unies pour le Développement)**

### **I.5.7 UTILISATION DES RÉSULTATS :**

Le cœur d'un système de suivi/évaluation n'est pas simplement la génération des renseignements sur la performance, mais la présentation opportune de ces renseignements aux utilisateurs afin qu'ils puissent les prendre en compte dans la gestion du secteur public ou privé.

**Source : Réseau Nigérien de suivi/évaluation.**

Les partenaires au développement et la société civile jouent des rôles importants en utilisant ces renseignements pour renforcer la responsabilité de rendre compte, la transparence et les procédures d'allocations des ressources. La compréhension de l'utilité des renseignements sur la performance destinés aux différents utilisateurs est une raison clé pour l'élaboration d'un système de suivi au départ.

### **I.5.8 DÉFINITION DES RESSOURCES NÉCESSAIRES :**

Le système de suivi/évaluation est un ensemble composé de : ressources humaines ; matérielles et financières. Pour le fonctionnement, le suivi/évaluation requiert des charges de fonctionnement qu'il faudra estimer et budgétiser avant le démarrage des activités du programme ou du projet. Il s'agira de faire une estimation financière sur les rubriques suivantes :

- Equipements nécessaires pour le fonctionnement (ordinateurs et accessoires ; etc...)
- Moyens de locomotion (véhicules ; motos et autres) ;
- Personnel (en terme de quantité de qualité et de coût) ;
- Frais de missions et de supervisions ;
- Renforcement des capacités (formation) ;
- Coûts des informations (collecte ; présentation des résultats).

Généralement, il est admis de fixer le montant au plus 3% du coût du projet.

### **I.5.9 AUTONOMIE ET PÉRENNISATION DU SYSTÈME DE SUIVI/ÉVALUATION :**

Le système de suivi/évaluation, tout en faisant partie intégrante de la direction du projet/programme doit garder une certaine autonomie eu égard aux différentes fonctions qu'elle remplit dans le cadre de la gestion d'un projet ou d'un programme. La capacité qu'a un système de suivi/évaluation de rendre compte aux décideurs de l'état d'exécution du projet ou programme doit être réalisé de façon autonome et en toute objectivité.

Cette capacité de rendre compte de ce qui s'est réellement produit et la faculté d'expliquer les raisons d'atteinte des résultats obtenus sur le terrain traduit toute l'importance du suivi/évaluation dans la gestion de projet.

Entité totalement à part, le système de suivi/évaluation doit fonctionner selon le rythme d'exécution des activités du projet ou programme.

Cette qualité doit être préservé à tout prix et est gage de performance du système de suivi/évaluation.

L'autonomie du suivi/évaluation doit se constater à plusieurs niveaux à savoir :

- Le suivi des activités ;
- La responsabilité de la collecte des données ;
- L'analyse des données en informations utiles ;
- La responsabilité de rendre compte aux décideurs ;
- L'évaluation en toute objectivité des impacts des actions du projet/programme.

En plus de l'autonomie, le système de suivi/évaluation doit être pérenne. Conçu comme étant une base d'informations sur l'état d'exécution du projet, le système doit continuer à fonctionner sur la base des informations stockées pour les besoins de l'évaluation future du projet.

Dans la plupart des projets en Afrique Subsaharienne, le fonctionnement du système se limite au fonctionnement du projet. La pérennisation doit être incorporer, prise en compte dans la phase de conception du système au moment de la formulation du projet ou programme.

Quelque soit le domaine dans lequel, l'on veut implanter un système de Suivi/Evaluation, il est nécessaire dans la pratique d'observer la rigueur ou la méthodologie de certaines étapes dans l'ordre suivant :

Etape 1 : Définition de la structure de Gestion.

Etape 2 : Etablir une Hiérarchie des objectifs du projet/programme et déterminer les activités, opérations, intrants et produits espérés essentiels.

Etape 3 : Déterminer les besoins d'informations.

Etape 4 : Choisir les Indicateurs.

Etape 5 : Définir le flux d'information.

Etape 6 : Définir les responsabilités.

Etape 7 : Moyens et Coûts.

Etape 8 : Mise en place et fonctionnement du Système.

Le schéma ci – après nous donne les différentes étapes d'un système de suivi/évaluation :

Etapes de mise en place d'un système de suivi/évaluation

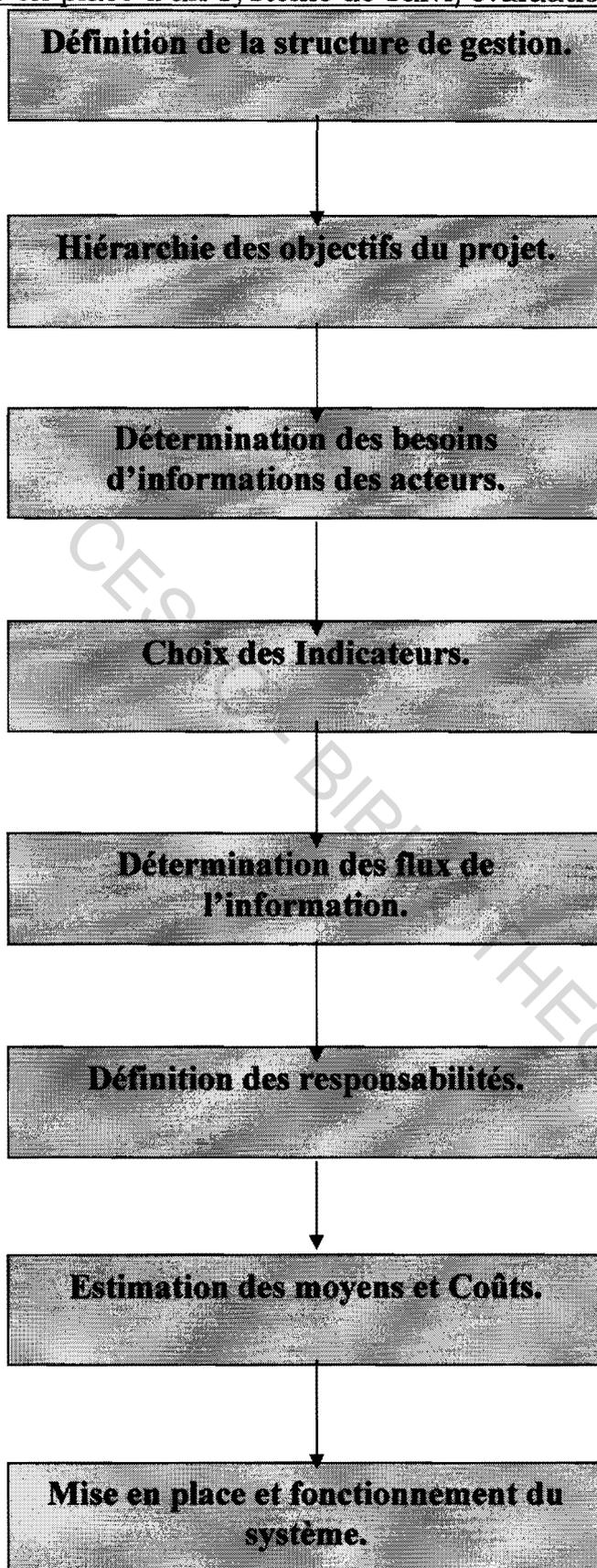


Figure N°2 : Etapes de mise en place d'un système de suivi/évaluation

Source : Codex du Professeur Ahmadou TRAORE, 2 002 CESAG

## **I.6 LES FACTEURS DE PERFORMANCE D'UN SYSTÈME DE SUIVI/ÉVALUATION :**

La performance d'un système de gestion est influencée à la fois par des facteurs internes et externes au système. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons spécifiquement aux facteurs internes au système de suivi/évaluation.

### **I.6.1 LES FACTEURS INTERNES DU SYSTÈME :**

La performance du système est directement liée aux facteurs internes du système. Ces facteurs internes concernent la gestion du système. L'on se pose la question de savoir : Comment le système est-il géré ?

L'auteur sur la théorie des organisations, Henry FAYOL, nous propose pour toute organisation aspirant à l'efficacité de :

- Planifier, c'est-à-dire préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- Organiser, c'est-à-dire mettre à la disposition du fonctionnement de l'organisation des ressources disponibles ;
- Diriger, c'est-à-dire pouvoir tirer le meilleur parti possible des ressources humaines dont nous disposons ;
- Contrôler, c'est-à-dire vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, conformément aux objectifs fixés et aux résultats attendus.

En procédant ainsi, FAYOL posait les fondements de toute une organisation qui consiste à planifier, à organiser, à diriger et à contrôler.

Donc un système de suivi/évaluation performant doit se prémunir des fondements de FAYOL à savoir mener une planification, se doter d'une organisation adéquate au fonctionnement du système, se doter de bonnes capacités de direction et de pouvoir instaurer un bon système de contrôle des activités du projet ou du programme.

Pour comprendre le contenu de chaque fondement, nous allons donner les définitions correspondantes.

#### **I.6.1.1 LA PLANIFICATION :**

La planification consiste essentiellement à :

- Identifier des besoins à satisfaire dans un horizon temporel plus ou moins éloigné ;
- Préciser les résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs ;
- Définir des critères d'évaluation permettant de juger de la performance du projet tant sur le plan des résultats atteints qu'en terme d'utilisation des ressources allouées ;
- Préparer de façon logique et systématique les différentes actions à mener pour réaliser dans des conditions optimales les objectifs retenus ;
- Évaluer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'exécution des activités ;

- Définir les responsabilités des personnes et ou des unités structurelles chargées de la réalisation des activités ;
- Préciser les mécanismes de coordination et de contrôle ;
- Elaborer un système d'information.

Tout système de planification doit comporter des indications sur :

- les besoins ;
- les objectifs ;
- les critères d'évaluation ;
- les programmes d'activités ;
- les ressources ;
- le processus de planification ;
- le système d'information.

Dans la réalité, nous distinguons divers types de planification qui sont :

- la planification stratégique qui définit les objectifs, les résultats attendus, les actions à mener et les moyens nécessaires ;
- la planification structurelle qui s'intéresse à l'agencement de l'ensemble technique et humain dont on dispose pour atteindre les objectifs ;
- la planification opérationnelle qui vise plutôt à définir l'élaboration des objectifs annuels et leurs critères d'évaluation ; la détermination des activités à mener par unité structurelle ; l'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des tâches ainsi que leur durée d'exécution ; l'évaluation et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation des programmes annuels ; la définition des responsabilités en terme de réalisation des activités.

Dans notre cas d'étude, nous nous intéresserons beaucoup plus à la planification opérationnelle que des autres formes de planification existantes.

La planification est l'une des fonctions essentielles au fonctionnement du système.

#### **1.6.1.2 L'ORGANISATION DU SYSTÈME :**

Quelle que soit la bonne planification que nous opérerons dans un programme, un projet ou une firme si elle n'est pas accompagnée d'une bonne organisation, ce sera l'échec assuré. Autrement dit, une bonne planification ne pourra pas réaliser nos attentes sans l'instauration et la mise en œuvre d'une organisation efficace. L'organisation devient alors une grande fonction de gestion reposant sur un organigramme de travail qui définit et clarifie les rôles et les responsabilités, les tâches à exécuter avec délai, les niveaux de prise de décision et précise le circuit de l'information au niveau du système.

Ensuite, l'organisation repose sur des ressources humaines sans lesquelles la performance du système ne saurait être atteinte. Ainsi, elle doit disposer des effectifs et des compétences nécessaires pour l'animation et le fonctionnement du système.

L'emplacement de l'unité de suivi/évaluation dans un programme ou dans un projet est très important et influence beaucoup son fonctionnement. Cet emplacement est la plupart du temps laissé aux choix des décideurs. Pour un meilleur suivi de l'exécution du projet ou du programme, il serait souhaitable de laisser une autonomie au suivi/évaluation par la direction du projet mais directement sous l'autorité du directeur du projet ou programme. Cette façon a l'avantage pour le premier responsable du projet de pouvoir suivre régulièrement les activités du projet.

### **1.6.1.3 LA DIRECTION :**

La fonction de direction revêt une importance capitale dans la gestion d'un système. En effet, elle a trait à l'ensemble des règles communes pouvant contraindre le personnel composant le système à suivre ou ne pas suivre certaines actions. Dès lors, on parle du pouvoir qui est nécessaire au sein de l'organisation. Ce pouvoir est l'art de diriger et de coordonner les actions.

Dans le souci de rendre efficace la fonction de direction dans une organisation, les responsables du projet ou du programme doivent disposer d'un dispositif de mobilisation et de motivation au sein de l'organisation. Le style de management que le responsable de projet ou de programme adoptera au sein de son équipe aura des répercussions sur la performance du système tout entier. Le responsable doit adopter un style de direction afin de mener son équipe vers l'atteinte des résultats attendus dans la planification.

La fonction de direction s'intéresse aussi au processus de prise de décision. La décision est synonyme de choix. Ce processus est déterminant dans un système. Il faut décider dans un système revient à opérer des choix parmi une multitude et donc prendre parti du choix qui semble nous rapprocher de nos objectifs fixés.

Les décisions peuvent être classées en trois catégories selon leur nature :

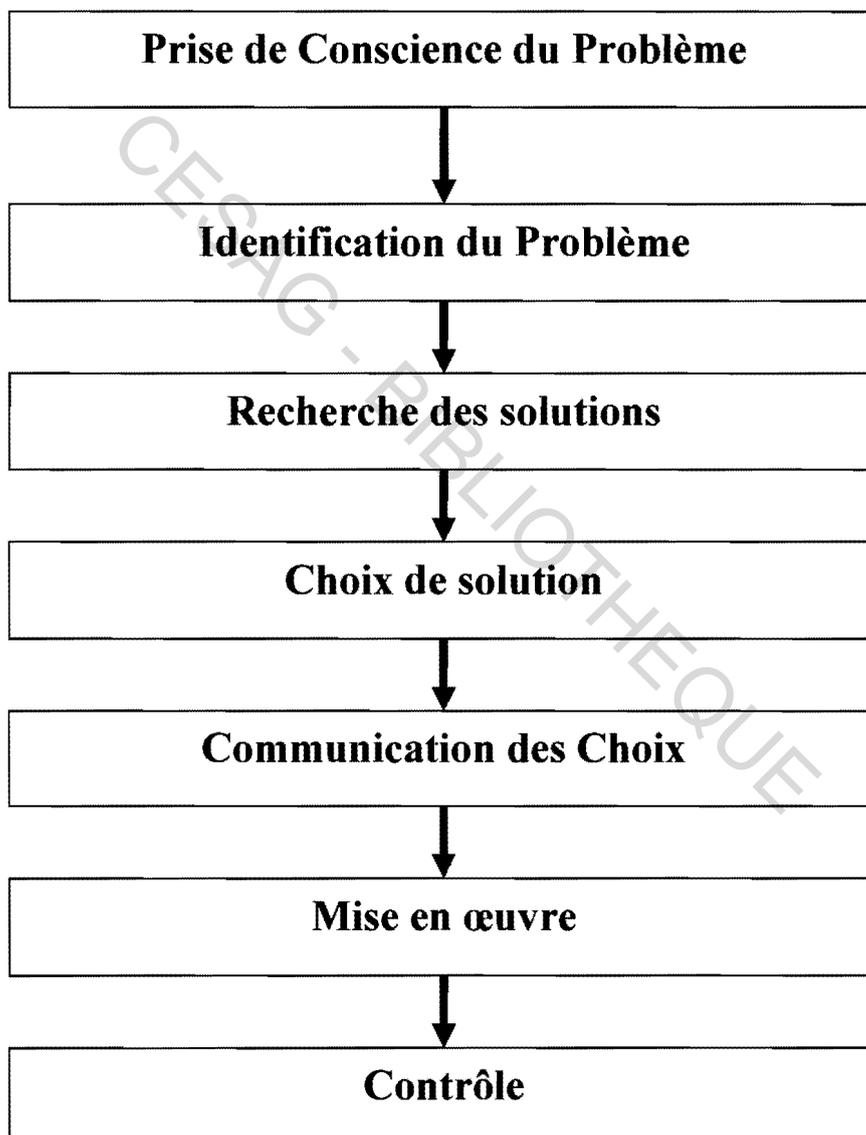
- les décisions opérationnelles qui concernent directement l'exploitation du système. Elles sont prises pour résoudre les problèmes qui surgissent au jour le jour sans affecter les orientations générales du système ;
- les décisions administratives qui concernent la structure et la gestion des ressources ;
- les décisions stratégiques, elles intéressent les axes de développement de l'organisation.

La prise de décision doit faire l'objet de tout un processus précis et cohérent dans la démarche.

Nous proposons un processus de prise de décision en Sept (7) étapes.

La première étape consiste à prendre conscience de l'existence du problème qu'il faut résoudre. Ensuite la seconde est consacrée à l'identification du problème. La troisième étape est consacrée à la recherche de solutions. La quatrième étape sera celle de l'évaluation des solutions et le choix de la solution. La cinquième sera celle de la communication des choix. L'étape six est consacrée à la mise en œuvre des solutions choisies. Et enfin, l'étape sept consiste à contrôler l'application des solutions.

**Le processus de prise de décision :**



**Figure N°3 :** le processus de prise de décision.

**Source :** Management ; stratégie et organisation, 4<sup>ème</sup> édition

#### **I.6.1.4 LE CONTRÔLE :**

C'est une fonction essentielle dans la gestion d'un système de suivi/évaluation. A la phase conception du système, il y'a des objectifs fixés et des résultats attendus. La fonction de contrôle au sein du système doit veiller à ce que les objectifs soient atteints et que les résultats attendus se réalisent conformément à la planification initiale. Le contrôle doit permettre d'instaurer un dispositif d'identification des écarts entre les prévisions et les réalisations du projet ou du programme.

Cette fonction permet d'éclairer les acteurs du projet ou du programme sur les niveaux exacts d'exécution.

L'analyse étant une fonction essentielle dans le dispositif du suivi/évaluation, le contrôle nous permet d'effectuer cette fonction essentielle.

La fonction de contrôle doit veiller au respect des procédures dans la collecte, le traitement et l'analyse des données. Elle doit veiller en outre sur la qualité des données collectées et sur la fréquence de production des informations pour le suivi/évaluation. Le responsable de suivi/évaluation doit veiller à ce que l'organisation du projet ou du programme puisse lui permettre de mettre en place des outils de vérification efficaces au niveau de l'exécution des activités du projet.

Par le mécanisme d'identification des écarts par rapport aux prévisions, le contrôle permet aux acteurs du projet ou du programme de procéder à des régularisations en cas de déviations constatées. Le contrôle assure et garantit d'avantage le responsable de suivi/évaluation et les autres parties prenantes de l'exécution efficace du projet ou du programme.

#### **I.7 LA VARIABLE EXPLIQUÉE : LA PERFORMANCE**

Le système de suivi/évaluation dans un programme ou projet vise des objectifs suivants :

- D'une part, il assure le suivi régulier des activités du programme ou projet conformément à la planification initiale dans le cadre d'une exécution efficace ;
- D'autre part, il est considéré comme étant la mémoire institutionnelle des programmes ou projets en terme d'informations, le suivi/évaluation permet de capitaliser des expériences acquises dans la gestion et tirer des leçons à retenir pour les besoins de planification future des programmes et projets similaires.

Ces objectifs ci-dessus sont considérés comme l'essence même ou la raison d'existence d'un système de suivi/évaluation pour les projets et programmes. Pour pouvoir atteindre ces objectifs, ce système de suivi/évaluation doit présenter des critères permettant de juger de sa

performance c'est à dire son aptitude à pouvoir réaliser des progrès, des réalisations, des résultats palpables.

La performance devient une condition d'appréciation d'un système de suivi/évaluation. Un système de suivi/évaluation performant est synonyme de satisfaction générale de l'ensemble des acteurs, des parties prenantes aux programmes et projets en terme de bonne réalisation et d'intéressantes expériences à tirer pour le bénéfice du pays tout entier.

Ces critères de performance sont les suivants :

- La pertinence ;
- L'efficacité ;
- L'efficience ;
- La pérennité.

### **1.7.1 LA PERTINENCE DU SYSTÈME :**

L'information représente la pierre angulaire du système de suivi/évaluation. Le système procède aux méthodes de collecte des données, au traitement des données en informations et à la diffusion des informations fiables, régulières.

La pertinence du système de suivi et d'évaluation du programme ou projet est jugée en fonction de la cohérence entre les informations sélectionnées du système ou informations nécessaires et les besoins des différentes parties prenantes en matière de données et informations sur l'exécution du programme ou projet. Il s'agit de voir l'utilité des informations produites par le système ou la facilitation de prise de décision.

Au niveau d'un système de suivi/évaluation, l'on se pose généralement les questions suivantes :

- Quelle information sélectionner ?
- A qui est elle destinée ?
- Quand doit on la livrer ?
- Est elle fiable ?
- Est elle accessible ?
- Comment doit on la livrer ?

Ces questions posent le problème de la pertinence de l'information produite. Nous pouvons donc appréhender la pertinence à travers les indicateurs que sont :

1. le respect des délais ou la fourniture à temps des informations;
2. la fiabilité ;
3. l'accessibilité ;
4. l'utilité ou la facilitation de prise de décision.

### **I.7.2 L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME :**

Ce critère permet de mettre en relation les informations produites et les objectifs du programme ou projet. Il s'agit de voir dans quelle mesure les informations produites par le système permettent - elles d'atteindre les objectifs du programme ou du projet ?

C'est une question de conformité des informations produites.

### **I.7.3 L'EFFICIENCE DU SYSTÈME :**

Ce critère permet d'apprécier l'utilisation optimale des ressources financières allouées dans le cadre du suivi/évaluation. C'est une relation entre les coûts prévus et les coûts réellement décaissés dans le fonctionnement du système de suivi/évaluation.

### **I.7.4 LA PÉRENNITÉ DU SYSTÈME:**

Ce critère est important dans l'appréciation de la performance du système de suivi/évaluation. En effet, le système de suivi/évaluation doit continuer après la cessation des activités du projet ou programme. Durant sa phase d'exécution, le système recense des informations et des données qui devront être stockées pour des besoins de planification future ou de formulation de politiques et stratégies dans le secteur.

Il s'agira d'identifier durant la phase exécution les activités qui pourraient permettre au système de continuer.

Il est important ainsi de voir si la disposition du système en compétences nécessaires, si le coût de la collecte et du traitement peut continuer une fois le financement arrêté.

Identifier les sources de financement possibles pour la continuation du système de suivi/évaluation.

## **I.8 MODÈLE D'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME DE SUIVI/EVALUATION DU PASAOP :**

Après tout ce qui précède, nous nous proposons d'analyser le système de suivi/évaluation au niveau de la cellule de coordination du PASAOP.

Le but de notre mission est la question suivante :

Comment améliorer le fonctionnement du suivi/évaluation de la cellule de coordination du PASAOP ?

Pour y parvenir nous posons d'abord les interrogations suivantes :

Quel est l'état de fonctionnement actuel du système de suivi/évaluation de la cellule de coordination du PASAOP ? Quels sont les facteurs qui influencent la performance du système ? Comment améliorer l'état actuel du système de suivi/évaluation de la coordination ?

Ces interrogations nous amènent à concevoir le modèle d'analyse ci-dessous sur la base des hypothèses suivantes :

La performance du système de suivi/évaluation de la cellule de coordination est soumise à l'influence des facteurs internes liés à sa gestion.

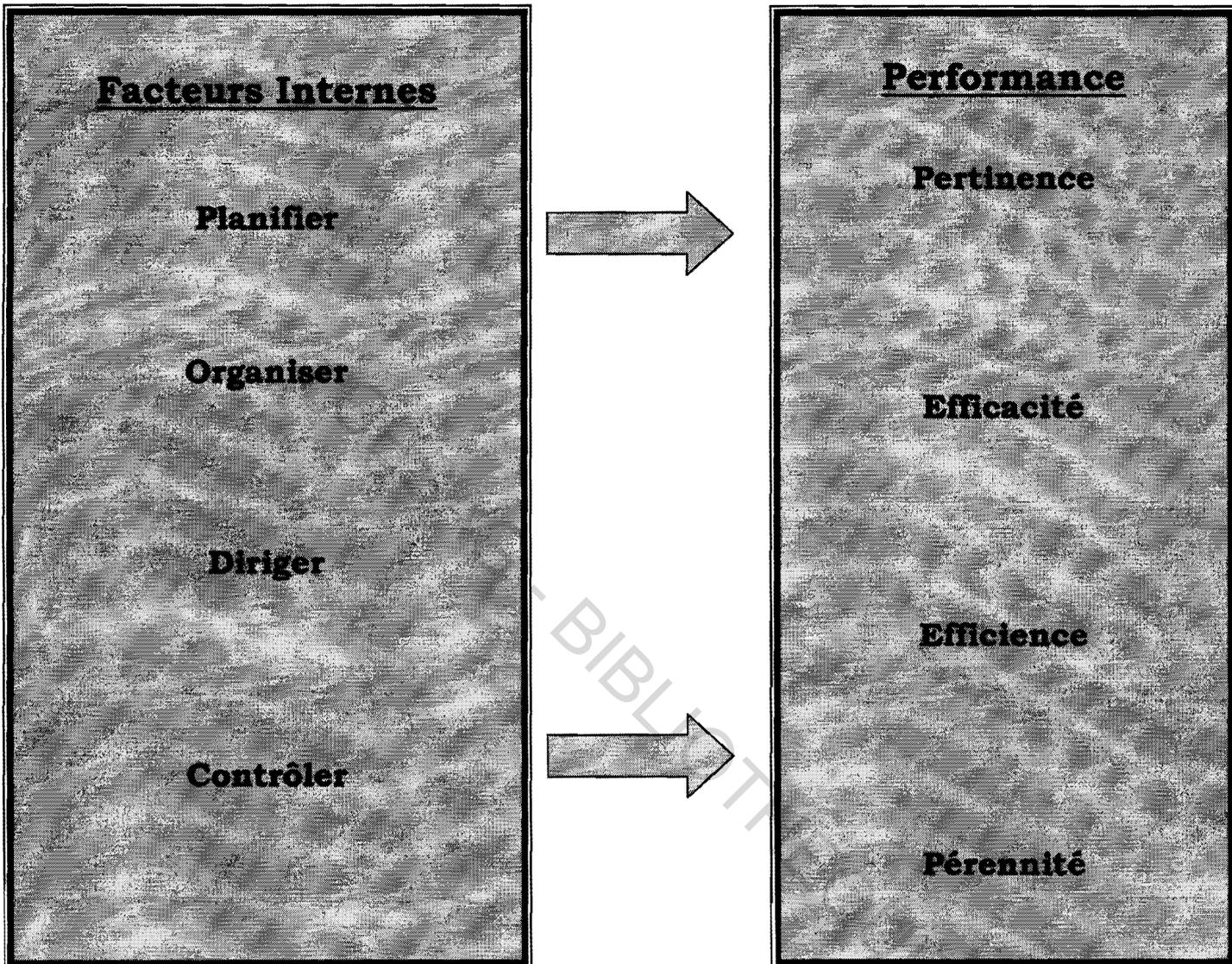
Ces hypothèses nous conduisent au modèle suivant :

**Variables Explicatives**

Tableau N° 3 : le Modèle d'analyse

Source : Nous - même

**Variable Expliquée**



### I.8.1 OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES :

Afin de pouvoir appliquer les variables contenus dans le tableau précédent sur le système de suivi/évaluation de la cellule, il nous apparaît opportun de préciser réellement ce que nous voulons mesurer sur le terrain.

Le tableau ci – dessous nous donne en fonction des variables choisies la nature de la mesure à rechercher sur le terrain au niveau de la cellule de coordination du PASAOP.

**Tableau N° 4 : Les Variables Explicatives**

<b>Champ d'application</b>	<b>Variables</b>	<b>Critères</b>
<b>Facteurs Internes</b>	<b>Planification</b>	<p>Les objectifs à atteindre sont précisés ;</p> <p>Les critères d'évaluation sont définis ;</p> <p>Les activités à mener sont déterminées ;</p> <p>Les calendriers d'activités sont établis ;</p> <p>Les ressources nécessaires sont affectées à la réalisation des activités ;</p> <p>Les responsabilités sont définies dans la réalisation des activités.</p>
	<b>Organisation</b>	<p>Les effectifs et les compétences nécessaires existent ;</p> <p>Les rôles et les responsabilités dans la collecte, le traitement et l'analyse des données sont clarifiés ;</p> <p>Les circuits d'information existent et sont de bonne qualité ;</p> <p>Le type d'organisation de la structure est en adéquation avec le fonctionnement du suivi/évaluation.</p>
	<b>Direction</b>	<p>Un dispositif de motivation de l'équipe existe ;</p> <p>Un processus de prise de décision existe.</p>
	<b>Contrôle</b>	<p>Un dispositif d'identification des écarts existe ;</p> <p>Les facteurs de blocages sont identifiés ;</p> <p>Un système de contrôle existe ;</p> <p>Les outils de vérification sont utilisés et sont efficaces.</p>

**Tableau N° 5 : La Variable Expliquée**

<b>Variable Expliquée</b>	<b>Variabes</b>	<b>Critères</b>
<b>La Performance</b>	<b>Pertinence</b>	L'information est fournie à temps ou les délais sont respectés ; L'information est fiable ; L'information est accessible ; L'information facilite la prise de décision.
	<b>Efficacité</b>	Les informations permettent elles d'atteindre les objectifs fixés ; Les écarts entre les informations et les objectifs.
	<b>Efficience</b>	Les écarts entre les coûts réels et coûts prévus
	<b>Pérennité</b>	Les activités pérennes identifiées ; La capacité du système à continuer ; Les bases de données sur le secteur rural identifiées.

### **I.8.2 POPULATION À L'ÉTUDE :**

Pour mener à bien l'analyse, nous avons identifié sur la base de certains critères précis :

- Responsabilités (dans le programme) ;
- Expériences et responsabilités au niveau du dispositif du Suivi/Evaluation ;
- Disponibilité.

Les personnes ci-après :

- Abdoulaye TOURE, Coordonnateur National du Programme PASAOP ;
- Docteur Birama KEÏTA, Coordonnateur National Adjoint du Programme Responsable du Suivi/Evaluation du PASAOP ;

- Docteur El Hassane DRAVE, Chargé du Suivi/Evaluation à la Cellule de Planification et de Statistiques (CPS) du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la Pêche (MAEP) ;
- Souleymane MAÏGA, responsable de Suivi/Evaluation de la Cellule d'appui aux réformes institutionnelles (CARI) de la Composante A ;
- Abdoulaye KEÏTA, responsable de Suivi/Evaluation à la composante D (Appui aux chambres d'agriculture et aux organisations paysannes) APCAM ;
- Hamadi DICKO, responsable de suivi/évaluation au CNRA, composante B (recherche) ;
- Kassoum BERTHE, responsable de suivi/évaluation à la DNAMR (composante C vulgarisation) ;
- Siriman SACKO, Conseiller Spécial du président de l'APCAM ;
- Agadiou DAMA, Spécialiste en services agricoles, responsable de suivi du programme à la Banque Mondiale à Bamako ;
- Madame Oumou TOURE, CAFO;
- Mahamadi DEMBELE, AGRIMA;
- Mamadou COULIBALY, ADM;
- Docteur Amadou TRAORE, Provéto.

### **I.8.3 INSTRUMENT DE L'ÉTUDE ET MÉTHODE D'ADMINISTRATION :**

Nous procédons par des séries d'entretien, sur la base de guides d'entretien élaboré pour les besoins de notre étude (voir en annexe du présent document).

## **CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE**

### **II.1 PRÉSENTATION DU PROGRAMME D'APPUI AUX SERVICES AGRICOLES ET AUX ORGANISATIONS PAYSANNES (PASAOP)**

#### **II.1.1 CONTEXTE :**

Le Ministère chargé du Développement Rural a entrepris depuis l'adoption du Schéma Directeur de Développement Rural (SDDR) en 1992, un certain nombre de réformes aux plans institutionnels et économiques aux fins de créer un environnement macro-économique stable et surtout de rationaliser davantage son action, en renforçant les capacités des différents acteurs.

Dans le souci de poursuivre et de parachever ces réformes, le Gouvernement du Mali et les partenaires au Développement ont identifié et préparé un programme intitulé « Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes » (PASAOP).

Le Programme PASAOP s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et de la bonne gouvernance. Les grands axes des réformes qui sous-tendent ce programme sont inspirés d'une vision à long terme basée sur :

- Evolution qualitative de la décentralisation ;
- Désengagement de l'Etat et la responsabilité accrue des acteurs du développement rural ;
- Une performance des services agricoles ;
- Une participation financière des bénéficiaires aux coûts des prestations.

Il concourt à certains objectifs globaux de développement du Mali, dont notamment :

- L'amélioration des revenus par l'accroissement des productions végétales et animales ;
- L'amélioration de la sécurité alimentaire et des conditions de vie des populations rurales.

Le PASAOP est un projet d'appui institutionnel qui vise essentiellement à renforcer les capacités des institutions existantes à mieux exercer leurs tâches dans le secteur du développement rural. Le but recherché par le programme nécessite une participation effective de chaque acteur dans la gestion du PASAOP avec une responsabilisation accrue de chacun.

Le PASAOP est un programme à long terme qui permettra d'accroître durablement l'efficacité des services agricoles, des organisations de producteurs et autres prestataires intervenant dans le monde rural.

La mise en œuvre du PASAOP sera effectuée par les structures pérennes de l'administration malienne, tant au niveau central que déconcentré, sous la responsabilité du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP).

### **II.1.2 OBJECTIFS DU PROGRAMME :**

L'objectif principal du Programme est la réduction de la pauvreté rurale à travers un accroissement durable de la productivité durable du travail apporté par des mutations techniques intervenues dans les activités productives agricoles et non agricoles en milieu rural, résultant d'une efficacité accrue du système national de génération et de diffusion des technologies.

En outre l'objectif principal, le programme de par son envergure a des objectifs spécifiques qui lui sont assignés et qui sont :

- Rendre d'avantage fonctionnelles les Chambres d'Agricultures et les Organisations Professionnelles Agricoles en vue de leur permettre d'assumer leurs fonctions de représentation et de défense des intérêts de la profession agricole et de les organiser en filières au niveau local, régional et national dans le but de fournir à leurs membres, les services pour lesquels elles ont été créées ;
- Améliorer les performances des institutions de recherche et de vulgarisation agricole en focalisant leurs activités vers la demande des utilisateurs en vue de faciliter un transfert de technologies aux producteurs agricoles susceptibles d'accroître les rendements, moderniser les exploitations agricoles et procurer davantage de revenus permettant de participer au financement durable de la recherche et de la vulgarisation agricole aux côtés de l'Etat ;
- Tester dans certaines régions, le transfert de la vulgarisation agricole à certaines communes rurales et organisations professionnelles agricoles dans les conditions acceptables par elles ;
- Mettre en œuvre un programme de rationalisation et de renforcement des capacités des services du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche accompagné par un transfert de fonction ;
- Réaliser des programmes spécifiques de communication rurale, de lutte contre le Sida en milieu rural, de formation agricole, de restauration et de maintien de la fertilité des sols.

### **II.1.3 PHASES DU PROGRAMME :**

La durée du programme s'étend sur Onze (11) ans et se déroulera en trois phases :

Phase I : d'une durée de trois (3) ans ;

Phase II : d'une durée de quatre (4) ans ;

Phase III : d'une durée de quatre (4) ans.

Le passage d'une phase à une autre est conditionné aux indicateurs déclencheurs de phase (voir en annexes du présent document).

L'objectif de la première phase est d'établir une base pratique et institutionnelle pour la mise en œuvre complète du programme en appuyant les principales réformes institutionnelles nécessaires, à savoir :

- La rationalisation et la modernisation du MAEP et l'assurance d'une meilleure autonomie, efficacité et responsabilité des organismes publics au niveau régional ;
- La consolidation et le développement du système de production et de transfert de technologie à partir de la demande exprimée et sur une base contractuelle ;
- L'amélioration de la représentativité et des capacités des organisations de producteurs.

#### **II.1.4 COMPOSANTES DU PROGRAMME :**

Le PASAOP comprend quatre composantes qui sont :

**Composante A : « Appui à la Rationalisation et modernisation du ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) ».**

**Objectif de cette Composante :** Cette composante vise la mise en place d'un cadre institutionnel adapté aux nouvelles orientations de la stratégie d'intervention de l'Etat (émergence de nouveaux centres de décision à caractère privé ou public). Les objectifs spécifiques de cette composante sont :

- Appuyer le renforcement de la capacité de pilotage et de suivi de développement institutionnel du MAEP ;
- Assurer le programme de transfert ;
- Développer les capacités institutionnelles des acteurs cibles des transferts de fonctions et compétences ;
- Rationaliser les capacités du MAEP afin d'accroître les performances des services publics ;
- Elaboration et contrôle des lois et règlements régissant les activités dans le secteur (DGRC) ;
- Promotion des filières agricoles, notamment l'appui à la promotion des filières d'élevage ainsi que la prévention et la protection contre les risques majeurs (DNAMR) ;
- Aménagement et gestion des ressources agricoles, pastorales et piscicoles (DNAER) ;
- Amélioration de la gestion des ressources financières, des capacités de gestion des ressources humaines et de leur qualité par la formation, la reconversion et le recrutement (DAF) ;
- Elaboration de politiques, de programmation et de statistiques agricoles (CPS) ;
- Renforcement des capacités de promotion et de pilotage du sous-secteur élevage (OMBEVI ; LCV) ;
- Communication rurale,
- Lutte contre le Sida ;

- Formation agricole ;
- Restructuration du secteur coton.

Cette composante comprend 12 volets qui sont :

- CARI (Cellule d'Appui aux Réformes Institutionnelles);
- DGRC (Direction Générale de la Réglementation et du Contrôle);
- DNAER (Direction Nationale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural);
- DNAMR – Hors Vulgarisation (Direction Nationale de l'Appui au Monde Rural);
- DAF (Direction Administrative et Financière) ;
- CPS (Cellule de Planification et de Statistiques);
- OMBEVI (Office Malien du Bétail et de la Viande) ;
- LCV (Laboratoire Central Vétérinaire);
- Formation Agricole ;
- Lutte contre le VIH SIDA ;
- Communication Rurale ;
- Cellule de Coordination.

Les volets constituent les organes d'exécution technique des composantes. A chaque volet, sont attribués des résultats spécifiques avec des indicateurs indiqués. La structure analytique du programme est la suivante :

- ✓ Composantes (Indicateurs associés);
- ✓ Sous – Composantes ;
- ✓ Volets ;
- ✓ Résultats Spécifiques (Indicateurs associés);
- ✓ Réalisations, Activités (Indicateurs associés).

Sur le plan géographique, la structure du programme est la suivante :

- ✓ Régions ;
- ✓ Cercles ;
- ✓ Communes.

Le PASAOP est un programme national qui s'appuie sur les structures décentralisées de l'Etat sur l'ensemble du territoire national. Chaque structure responsable de la mise en oeuvre du programme est représentée au niveau des régions, des cercles et des communes.

### **Composante B : « Appui au Système National de Recherche Agricole(SNRA) »**

Objectif de cette Composante : Cette composante dans le cadre du PASAOP vise à améliorer l'efficacité, la pertinence et la soutenabilité du système de recherche agricole nationale. Elle préconise quatre mesures fondamentales :

- Renforcer la capacité institutionnelle du SNRA en améliorant la capacité de supervision du CNRA en matière de politique et scientifique et à améliorer et maintenir la capacité de recherche agricole nationale, en particulier celle de l'IER qui continuera à

jouer un rôle central dans le nouveau système de recherche agricole nationale ;

- Etablir sous la gestion du CNRA un mécanisme de financement pour la recherche agricole stratégique et appliquée basée sur les priorités nationales ;
- Etablir un mécanisme décentralisé, axé sur la demande et sur un mode concurrentiel de financement pour les sous-projets de recherche et de développement agricole à court terme dans les différentes régions écologiques du Mali ;
- Améliorer les liaisons entre les systèmes de recherche internationaux et le système national grâce à l'établissement de partenariat avec les institutions régionales et internationales, les programmes et les réseaux. Cette composante comprend trois volets : CNRA ; IER ; LCV .

### **Composante C : « Appui au Système National de Vulgarisation Agricole »**

Selon George H.A. XINN ESHE/FAO – 1 993, la vulgarisation agricole est « un service ou un système qui, au moyen de procédés éducatifs, aide la population rurale à améliorer les méthodes et techniques agricoles, à accroître la productivité et le revenu, à améliorer son niveau de vie et à élever les normes sociales et éducatives de la vie rurale ».

Les principaux objectifs de cette composante dans le cadre du programme sont :

- Mettre en place un dispositif de vulgarisation amélioré et adapté au contexte de la décentralisation et répondant à la demande ;
- Mettre en place le test de transfert de la vulgarisation au niveau des collectivités territoriales et des privés.

En fonction des différentes phases du programme PASAOP, les objectifs et indicateurs de cette composante C peuvent se résumer ainsi :

Phase I (2 002 – 2 005) :

Objectifs	Indicateurs
Un dispositif de vulgarisation amélioré et adapté au contexte de la décentralisation et répondant à la demande est mis en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60% des collectivités et OP sont impliqués dans la programmation, l'exécution, le suivi, l'évaluation et le financement ;</li> <li>- Les textes réglementaires définissant les modalités d'exécution et de financement de la vulgarisation sont disponibles ;</li> <li>- Un contrat de performance entre la DNAMR et le MAEP d'une part et entre les</li> </ul>

	DRAMR et la DNAMR d'autre part est disponible.
Le test de transfert de la vulgarisation au niveau des collectivités territoriales et des privés est mis en place.	Le test de transfert est évalué et satisfaisant pour 80% des producteurs dont 40% de femmes.

**Tableau N°6 : Indicateurs de la première phase du programme PASAOP**

**Source : Manuel du suivi/évaluation du PASAOP, décembre 2 001**

**Phase II (2 006 – 2 010) :**

Objectifs	Indicateurs
L'extension des résultats du test de transfert de la vulgarisation de la phase I est assurée.	30% des communes (soient 210 sur 701 communes existantes) sont couvertes par les résultats du test de transfert de la vulgarisation.
Un service de vulgarisation répondant à la demande et exécuté par différents intervenants(Etat ; ONG ; Collectivités territoriales ; Privés) est mis en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les textes réglementaires définissant les modalités d'exécution et de financement de la vulgarisation sont appliqués ;</li> <li>- Un contrat de vulgarisation est établi entre les bénéficiaires (CT ; OP) et les différentes offres de vulgarisation (services publiques, les privés, les ONG).</li> </ul>

**Tableau N°7 : Indicateurs de la deuxième phase du programme PASAOP**

**Source : Manuel du suivi/évaluation du PASAOP, décembre 2 001**

**Phase III (2 011 – 2 015) :**

Objectifs	Indicateurs
Les acquis de la phase d'extension sont consolidés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 70% des communes (490 / 701) sont couvertes par les résultats du test de transfert de la vulgarisation ;</li> <li>- 30% des communes représentant les zones difficiles(non présence du privé pour prendre en charge l'encadrement) sont couvertes par les agents de l'Etat.</li> </ul>

Cette composante a comme volets : DNAMR – Vulgarisation ; ON (Office du Niger) ; CMDT.

**Tableau N°8 : Indicateurs de la troisième phase du programme PASAOP**

**Source : Manuel du suivi/évaluation du PASAOP, décembre 2 001**

## **Composante D : Appuis aux Chambres d'Agriculture (C.A.) ; Organisations de producteurs agricoles (OPA) et Centres de Prestataires Privés.**

Les Chambres Régionales d'Agriculture créées dans les mêmes conditions dans chacune des régions et le district de Bamako sont réunies au sein de l'APCAM.

Les Chambres regroupent, depuis le village, la commune, le cercle et la région, les ressortissants qui sont des professionnels de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de l'exploitation forestière. L'organisation professionnelle agricole est toute personne morale ayant une vocation principale à caractère agricole tel que syndicat, coopérative, organisme de crédit et de mutualité agricole, caisse rurale d'épargne.

Les OPAs correspondent à des formes d'organisations créées par et pour leurs membres et relevant des professions agricoles.

L'APCAM est désigné pour assurer la mise en œuvre de la composante appui aux chambres d'agriculture et aux organisations professionnelles agricoles.

Au titre du PASAOP, l'objectif de la composante « D » est de renforcer les capacités des organisations paysannes du Mali pour qu'elles soient à même de :

- Rendre les services pour lesquels elles ont été créées par leurs ressortissants et ou membres avec efficacité et dans la transparence ;
- Participer activement à l'élaboration et au suivi des politiques agricoles ;
- Participer efficacement aux instances de concertation les concernant et de gouvernance des institutions publiques ou privées d'appui au monde rural, chargées de la recherche, de la vulgarisation, du crédit.

Cette composante comprend les volets ci-après : les Chambres d'Agriculture du Mali (C.A.) ; les Organisations Professionnelles Agricoles (OPAs) et les Centres de Prestations de Services.

### **II.1.5 FINANCEMENT DU PROGRAMME PASAOP :**

Le coût global du PASAOP est de 150 milliards de francs CFA soit environ 214 millions de dollars US sur une durée de onze ans répartie en trois phases.

Le coût de la première phase de trois ans est d'environ 60 milliards de francs CFA.

Le PASAOP sera financé par le budget de l'Etat, les ressources des collectivités territoriales, des organisations professionnelles agricoles et de celles des partenaires techniques et financiers du Mali.

Le plan de financement de la première phase se présente comme suit :

- 14,5 milliards F CFA pour les engagements en cours ;
- 32,5 milliards F CFA, objet de crédit IDA 3583 MLI ;
- 5,5 milliards F CFA de contrepartie malienne ;
- 7,5 milliards F CFA qui seront sollicités auprès des pays – bas.

## **II.2 LA CELLULE DE COORDINATION DU PASAOP :**

Le programme PASAOP dispose de quatre composantes avec beaucoup de volets. A chaque composante et volet sont assignés des résultats spécifiques à atteindre à la fin de chaque année. Pour atteindre ces résultats, les composantes et volets font recours à beaucoup d'activités. Pour assurer la coordination de l'ensemble des activités du programme, il a fallu la création d'une cellule de coordination du PASAOP.

Le suivi régulier des activités du PASAOP ont rendu nécessaire la création d'une cellule de Coordination au sein du CNOP (Comité National d'Orientation et de Pilotage) .

La cellule de Coordination est à cet effet l'organe de suivi du Comité National d'Orientation et de Pilotage. Elle est rattachée au Secrétariat Général du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP).

### **II.2.1 MISSIONS DE LA CELLULE DE COORDINATION :**

La cellule est chargée de :

- Préparer les réunions du Comité d'Orientation et de Pilotage du PASAOP ;
- Veiller à l'application des décisions du CNOP ;
- Veiller à la préparation et à l'exécution des études générales identifiées par le comité d'orientation et de pilotage du PASAOP ;
- Coordonner l'élaboration des budgets programmes annuels et les soumettre à l'examen du comité d'orientation et de pilotage ;
- Coordonner les activités de Suivi/Evaluation du PASAOP ;
- Appuyer les structures d'exécution du projet en matière de passation de marchés et de décaissement ;
- Veiller au respect des procédures de gestion et manuels d'opérations ;
- Assurer la réalisation des audits en temps opportun et la gestion des contrats d'audit du PASAOP ;
- Préparer les rapports périodiques consolidés de gestion (Trimestriels, Semestriels et Annuels) du PASAOP ;
- Préparer, en rapport avec la CPS, les réunions avec les partenaires au développement dans le cadre du PASAOP ;
- Elaborer le rapport d'avancement et / ou d'achèvement du PASAOP.

## **II.2.2 ORGANISATION DE LA CELLULE DE COORDINATION:**

La cellule de coordination du PASAOP est dirigée par un chef de cellule appelé Coordonnateur du PASAOP. En plus du Coordonnateur, elle comprend :

- Un coordonnateur Adjoint spécialement chargé des aspects du Suivi/Evaluation du PASAOP ;
- Un Directeur Administratif et Financier ;
- Un Gestionnaire Financier ;
- Un Auditeur interne ;
- Un Assistant au gestionnaire financier ;
- Un Spécialiste en passation des marchés ;
- Un Comptable ;
- Une Secrétaire ;
- Un Chauffeur ;
- Un Planton.

## **II.3 LA PRATIQUE DU SUIVI/EVALUATION AU NIVEAU DE LA CELLULE DE COORDINATION :**

Le PASAOP est un vaste programme à l'intérieur duquel chaque acteur a ses propres besoins en informations pour gérer les activités qui le concernent.

### **II.3.1 LE MANUEL DE SUIVI/EVALUATION DU PASAOP :**

La finalité du programme PASAOP est de réduire la pauvreté en milieu rural à travers un accroissement durable de la productivité du travail. Ce programme s'inspire du schéma directeur de développement du secteur rural mis en place par l'Etat malien en 1996. Afin de pouvoir exécuter efficacement le programme (PASAOP) sur onze ans, il est prévu de lui doter un manuel de Suivi/Evaluation global. Considérant que le programme s'appuie sur les structures étatiques déjà fonctionnelles qui dispose en leur sein d'un système de Suivi/Evaluation, le manuel doit s'inspirer de la performance des systèmes existants auprès de ces structures responsables de la mise en œuvre du programme afin de dégager les fondements, les objectifs visés ainsi que les éléments clefs du système de Suivi/Evaluation qui sera mis en place.

### **II.3.2 LES APPORTS DU MANUEL DE SUIVI/EVALUATION :**

Le manuel de Suivi/Evaluation du programme PASAOP a été élaboré par une consultante avec la participation de tous les acteurs concernés dans la mise en œuvre du programme. Le manuel est fonctionnel depuis décembre 2001.

Les changements perçus avec l'introduction du manuel de Suivi/Evaluation dans la mise en œuvre du PASAOP sont :

- ❖ Une meilleure clarification des objectifs spécifiques du programme ;
- ❖ Une meilleure connaissance des acteurs et bénéficiaires impliqués ;
- ❖ Une mise à disposition des responsables de Suivi/Evaluation des outils leur permettant de piloter les activités ;
- ❖ Une vision commune des objectifs assignés au Suivi/Evaluation ;
- ❖ Une meilleure compréhension des résultats spécifiques assignés à chaque volet ;
- ❖ Une utilisation et une définition commune des terminologies telles que : Objectifs ; Résultats ; Réalisations ; Activités ; Impact ; Indicateurs d'exécution et Indicateurs d'impact ;
- ❖ Une situation de référence afin de pouvoir mieux cerner l'impact du programme sur le secteur rural ;
- ❖ Une bonne communication entre les responsables de Suivi/Evaluation des différents volets ;
- ❖ Une meilleure diffusion des indicateurs déclencheurs de phase du programme PASAOP.

### **II.3.3 OBJECTIF DU SYSTÈME DE SUIVI/EVALUATION :**

L'objectif du système est d'aider les différents acteurs du projet, notamment les exploitants, leurs organisations professionnelles, ainsi que les services privés et publics les appuyant aux niveaux local, régional, national à atteindre les résultats et objectifs visés par le PASAOP, d'une manière efficace et durable.

### **II.3.4 NATURE DU SYSTÈME DE SUIVI/EVALUATION :**

Le système de Suivi/Evaluation du PASAOP est conçu comme **un outil de gestion** utilisé par les acteurs du projet pour éclairer leurs décisions quotidiennes, les aider à organiser efficacement leurs ressources, apporter les ajustements nécessaires et guider leurs actions vers l'atteinte des résultats et objectifs visés.

C'est un **système d'information** qui structure et organise l'information utile et pertinente à une bonne gestion.

C'est un **système participatif**, qui, par l'application de diverses techniques, associe les acteurs concernés à la définition de leurs objectifs spécifiques et à l'identification d'indicateurs qu'ils pourront utiliser pour suivre les activités qu'ils entreprennent dans le cadre du projet. Ce système permet l'appropriation du projet, et de ses résultats, par les acteurs, et contribue au renforcement de leurs capacités de gestion et à la durabilité des changements induits par le projet.

### **II.3.5 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PASAOP :**

Le programme PASAOP de par sa conception a identifié et mis sur place avec l'ensemble des acteurs impliqués des indicateurs types servant d'évaluation et conditionnant automatiquement le passage d'une phase à une autre ou d'une durée à une autre. A côté d'autres indicateurs d'exécution et d'impacts, ces indicateurs déclencheurs sont mis en place en fonction des grands objectifs assignés aux différentes composantes du programme. Le programme a l'obligation de rendre compte chaque année de l'état d'avancement du projet par rapport à ces indicateurs clefs de performance. Il a été retenu un regroupement de ces indicateurs dans un cadre de référence plus large qui facilitera la tâche du coordonnateur pour rechercher les liens de complémentarités, de synergie entre les composantes pour l'atteinte des objectifs. Donc, un travail est en cours pour déterminer pour chacun de ces indicateurs des données jugées utiles par les acteurs du projet ainsi que les méthodologies de collecte appropriées. L'analyse de ces données s'effectue selon deux fins recherchées : une réaction rapide pour apporter des ajustements aux programmes d'activités du projet et une analyse stratégique pour modéliser l'impact des politiques et stratégies adoptées par le PASAOP à l'échelle nationale.

Sur la base de ces indicateurs, deux dispositifs parallèles seront mis en place pour suivre et évaluer le PASAOP :

- Un dispositif de pilotage qui permet à tout moment de faire l'état d'avancement du programme par rapport aux indicateurs de performance au fur et à mesure de la réalisation des activités. Ce dispositif est mis en place en vue d'une réaction rapide des responsables pour apporter les ajustements aux programmes d'activités ;
- Un dispositif d'évaluation d'impact qui est réalisé en début de projet et avant la fin de chaque phase qui mettra l'accent sur la mesure des changements induits par le programme sur le milieu par rapport à une situation de référence.

### **II.3.6 LE DISPOSITIF DE PILOTAGE DU SYSTÈME DE SUIVI/ÉVALUATION :**

Ce dispositif de pilotage décrit les modalités de programmation, suivi et revue annuelle permettant de suivre d'une manière systémique le processus de traduction des intrants ou ressources du projet en extrants ou réalisations tout au long de l'année. Il est conçu de façon à permettre en outre d'apprécier les effets ou les résultats de ce processus au cours d'une revue annuelle. En somme, le dispositif de pilotage permet d'assurer la bonne gestion quotidienne des activités du projet axée vers l'atteinte des résultats.

Le dispositif de pilotage comprend les outils suivants :

- Tableaux de Bord ;
- Réunions de Suivi mensuel et de Bilan annuel ;

### **II.3.6.1 TABLEAUX DE BORD :**

Ces tableaux de bord sont au nombre de quatre plus un tableau des facteurs de blocage qui sont :

- Tableaux des résultats ;
- Tableaux des réalisations ;
- Tableaux des coûts ;
- Tableaux des marchés
- Tableaux des facteurs de blocage.

#### **TABLEAU DES RÉSULTATS :**

Ce tableau permettra de définir le contenu des outils de collecte du dispositif de pilotage, ainsi que les données à inclure dans l'élaboration de la situation de référence par le dispositif d'évaluation d'impact. Toutes les données ne feront pas nécessairement l'objet du dispositif d'évaluation d'impact, si le dispositif de pilotage permet de les mesurer directement : notamment les données sur le renforcement des capacités des acteurs.

(Voir annexe pour le format tableau)

#### **TABLEAU DES RÉALISATIONS :**

Ce tableau est un outil permettant de donner pour chaque réalisation les informations suivantes : quantités prévues dans le programme, quantités réalisées ; un taux de réalisation nous permettant d'apprécier le degré de réalisation de l'activité ; un état d'avancement de la réalisation et enfin le chronogramme prévu (mensuel).

(Voir annexe pour format tableau)

#### **TABLEAU DES COÛTS :**

Ce tableau dégage un ratio entre les coûts prévus et ceux réalisés nous permettant de juger de l'efficacité des réalisations.  
(voir annexe pour format tableau).

#### **TABLEAU DES MARCHÉS :** ( voir annexe pour format tableau).

Transmis par l'agent chargé de la passation des marchés du DAF du MDR, ce tableau nous donne une vision sur l'état d'exécution des marchés (Consultants, Fournitures et Travaux).

### **TABLEAU DES FACTEURS DE BLOCAGE :**

Ce tableau permet d'identifier les différents facteurs de blocage et les différentes mesures correctives appropriées ainsi que les responsables avec les dates butoirs. (Voir annexe pour format tableau).

La fréquence de production de ces tableaux est mensuelle voire annuelle (pour le bilan annuel).

#### **II.3.6.2 RÉUNIONS DE SUIVI :**

Les réunions de suivi mensuel se déroulent le 15 de chaque mois à la cellule de coordination du PASAOP sur la situation du mois antérieur. Cette réunion de suivi mensuel regroupe l'ensemble des responsables de suivi/évaluation des autres composantes du programme. Chaque composante envoie ses tableaux synthétiques et la cellule de coordination du PASAOP section Suivi/Evaluation est chargée de faire une synthèse de toutes les situations et soumettre cela à la réunion mensuelle des composantes le 15. Le Procès Verbal (P.V.) issu de cette réunion constitue l'état d'avancement du PASAOP à une période déterminée : il regroupe les quatre tableaux de bord et un dernier tableau mettant en relief les facteurs de blocage et les mesures correctives à apporter. Ce P.V. est rédigé par l'agent de suivi/évaluation et transmis par fax au niveau supérieur lors des réunions inter - niveau.

Le canevas établi pour la conduite de la réunion mensuelle est le même que celui du bilan annuel, avec toutefois une spécificité pour la réunion annuelle qui devra plus se pencher sur une appréciation du degré d'atteinte des résultats, afin de proposer des ajustements dans la programmation de la nouvelle année sur la base des leçons tirées de l'expérience.

Le canevas suivi pour la réunion de suivi mensuel est le suivant :

1 – Présentation des principales données de chaque tableau :

- Validation
- Transparence et mise à jour des partenaires

2 – Analyses concertées :

- Adéquation réalisation – décaissement
- Facteurs de blocage à la mise en œuvre (= déficits institutionnels)
- Mesures correctives à apporter

3 – Suivi des mesures correctives prévues réunion précédente.

Le canevas suivi pour la réunion de suivi annuel ou bilan annuel est le suivant :

1 – Présentation des données des tableaux

- Réalisations, Coûts, Marchés pour l'année et validation

2 – Appréciation du degré d'atteinte des résultats :

- Mesures de l'évolution des indicateurs de résultats visés  
Tn + 1
- Appréciation degré de satisfaction des acteurs

3 – Facteurs de blocage et appréciation selon :

- Importance relative (négligeable, substantielle)
- Sous le contrôle du centre de responsabilité ou hors centre de responsabilité

4 – Capitalisation :

- Leçons tirées positives et négatives
- Recommandations pour nouvelles programmations  
Exemple : ajustements procédures, révision des indicateurs de résultats visés, priorités sur un type d'activités, formations, etc...

### **II.3.6.3 ETAPES DU DISPOSITIF DE PILOTAGE :**

Le dispositif de pilotage au niveau de la coordination s'opère à différentes étapes : étape de la programmation ; étape du Suivi régulier et l'étape de la revue annuelle.

#### **ETAPE DE LA PROGRAMMATION :**

La programmation constitue le point de départ du dispositif de pilotage. Chaque acteur prépare son programme d'activité et le soumet à son chef qui en assure la synthèse du service.

Au niveau de la direction, un arbitrage est nécessaire pour assurer la coordination entre les services, l'atteinte des résultats visés et l'adéquation avec les budgets disponibles. Ensuite, les programmes sont synthétisés au niveau de la cellule de coordination du PASAOP qui a un rôle de vigilance et de coordination entre les composantes. Enfin, les programmes d'activités / budgets sont approuvés annuellement, le 15 décembre, par le Comité National d'Orientation et de Pilotage.

A cette étape, les activités sont programmées ; prévues dans un document appelé Programme d'Exécution Technique et Financière (P.E.T.F.) qui regroupe l'ensemble des activités de toutes les composantes ; sous composantes et volets du programme PASAOP.

A cette étape, les données suivantes sont précisées pour chaque activité :

- L'acteur directement responsable ;
- Le résultat spécifique visé par cette activité ;
- Les indicateurs qui permettent de mesurer l'activité en question ;
- Le coût de l'activité et les sources de financement ;

- Les tâches détaillées ;
- Les bénéficiaires directs visés ;
- Les risques connus à suivre.

#### **ETAPE DU SUIVI RÉGULIER :**

Cette étape a lieu en cours d'année et consiste à s'assurer que ces prévisions se réalisant ; à lever les difficultés rencontrées afin de s'assurer de leur réalisation effective en fin d'année.

Cette étape voit la production par toutes les composantes des tableaux de suivi (tableaux des résultats, des réalisations, des coûts, de marchés et celui des facteurs de blocage) qui seront centralisés et synthétisés au niveau de la cellule de coordination du PASAOP (Service Suivi/Evaluation).

Ces tableaux issus de la cellule de coordination du PASAOP représentent l'état d'avancement du PASAOP.

#### **ETAPE DE LA REVUE ANNUELLE :**

Cette étape a lieu en fin d'année avant la ré programmation des activités et permet de faire le point sur :

- Les réalisations et leur efficacité ;
- Les problèmes génériques pour lesquels des mesures doivent être apportées ;
- Le degré d'atteinte des résultats spécifiques ;
- Le degré de satisfaction des conditions de l'accord de crédit ;
- Identification du nouveau programme sur la base des résultats obtenus et des objectifs visés.

C'est l'étape du bilan annuel.

Le dispositif du pilotage du programme PASAOP peut se résumer ainsi :

## Les Etapes du Dispositif de Pilotage du Programme PASAOP

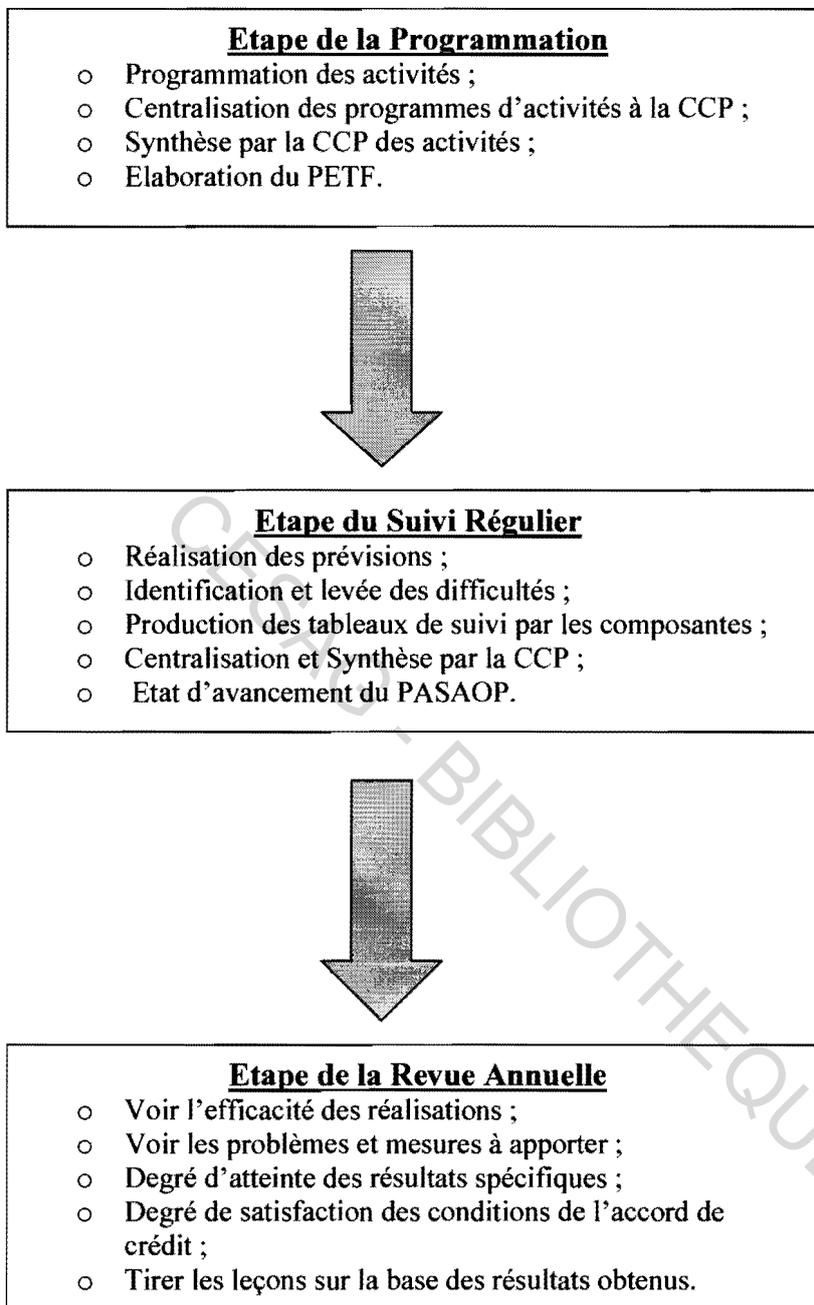


Figure N°4 : les étapes du dispositif du pilotage du PASAOP

Source : Nous - même

### **II.3.7 LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION D'IMPACT :**

Conformément aux dispositions du chapitre IX du manuel de procédures, le dispositif du Suivi/Evaluation comprend en plus du dispositif de pilotage un dispositif d'évaluation d'impact.

L'accord de crédit prévoit une évaluation d'impact à chaque fin de phase durant les trois phases du programme. Il est important d'avoir une vision sur les effets du programme après programme.

L'évaluation est une opération qui vise à s'interroger sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des différentes actions inscrites dans le cadre du PASAOP. L'impact vise surtout la durabilité des effets du programme.

L'évaluation d'impact est un dispositif fondamental dans la gestion d'un projet. En effet des milliards de francs sont empruntés par le gouvernement, les responsables doivent pouvoir disposer d'outils de mesures accessibles, pertinents, crédibles à leurs yeux, pour les aider à piloter à moyen et long terme les investissements réalisés avec ces emprunts. Le dispositif de pilotage est nécessaire pour aider les acteurs à prendre les bonnes décisions au quotidien. Quant au dispositif d'évaluation d'impact, il prend plus de temps pour effectuer des mesures précises, approfondir les analyses, dégager les tendances à moyen et long terme et aider le gouvernement à construire le long terme, sur des bases de connaissances solides, accessibles, pertinentes et crédibles à leurs yeux.

Le dispositif d'évaluation d'impact a pour objet de caractériser le milieu dans lequel intervient le projet avant toute intervention du projet (situation de référence) et de mesurer le degré d'atteinte des objectifs visés par le projet en fin de chaque phase à l'aide de mesures précises permettant de faire des analyses plus approfondies, des extrapolations nécessaires à l'élaboration des politiques et stratégies nationales et de modéliser les processus de changements en cours pour mieux évaluer les stratégies adoptées ou en développement. Les principales activités inscrites dans le dispositif d'évaluation d'impact sont l'établissement de la situation de référence du PASAOP, et pour préparer le passage d'une phase à l'autre. Ce dispositif devra permettre de déterminer et mesurer les principaux changements intervenus dans le milieu, suite aux interventions du projet. Il devra examiner la pertinence des activités conduites, l'efficacité et l'efficience des procédures de mise en œuvre du PASAOP et tirer les enseignements utiles pour les autres phases.

Ce dispositif utilise le même cadre de référence que le dispositif de pilotage, cependant, les données utiles et les méthodes de collecte définies pour chaque indicateur font appel aux méthodes scientifiques reconnues de recherche pour des extrapolations et des mesures précises.

Ce cadre de référence regroupe les principaux indicateurs de développement rural sur lesquels un large consensus se dégage parmi les acteurs du développement. On les appelle « indicateurs de premier niveau », car ils sont

peu précis en termes de quantités et qualités, mais suffisamment acceptés par tous les acteurs pour constituer une base de travail.

Les principaux instruments de l'évaluation d'impact sont :

- Un cadre de référence commun des indicateurs d'impact de premier niveau pour bâtir un consensus entre les acteurs ;
- Un guide méthodologique de collecte des données selon la nature des données (méthodes de collecte appropriées, enquête, recensement, échantillon à constituer) ;
- Une capacité nationale permanente de statistiques et de gestion informatisée de l'information sur le secteur rural, dont la première démarche sera de collecter en année 1, les données de la situation de référence au temps T0 ;
- Les réseaux thématiques d'analyse afin d'assurer l'analyse des données provenant des diverses sources : situation de référence, données du dispositif du pilotage, études ponctuelles, statistiques nationales.

Pour mener à bien cette évaluation d'impact du programme, il est prévu d'élaborer une situation de référence du programme. L'élaboration de cette situation de référence est confiée à une cellule de planification et de statistiques (CPS) du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP).

**DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET**  
**RECOMMANDATIONS.**

## **CHAPITRE I : RESULTATS**

Notre mission est très importante, car le système de suivi/évaluation de la cellule de coordination est jeune. Nos analyses et nos recommandations font l'objet d'une attention très particulière au niveau de la cellule de coordination et aux différents niveaux des autres volets.

Nos outils d'analyse seront les quatre composantes qui constituent les variables déterminantes de la performance du système (variables explicatives).

### **I.1 RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX VARIABLES EXPLICATIVES :**

#### **I.1.1 LA PLANIFICATION :**

La planification qui consiste pour le système de suivi/évaluation de la coordination de préciser les objectifs annuels et de définir les critères d'évaluation est peu rigoureuse. Nous avons noté une démarche participative des acteurs du système pour la fixation des objectifs du programme. La difficulté principale de pouvoir attribuer les critères d'évaluation à ces objectifs réside dans le manque de rigueur au niveau de la formulation des objectifs. Nous ressentons effectivement cette situation au niveau de la compréhension des objectifs du programme par les agents de suivi/évaluation des autres volets.

Il n'y a pas de véritable planification des activités au niveau de la cellule de coordination et au niveau des différents responsables des différents volets. Le PETF constitue le seul document qui comporte un chronogramme d'exécution mensuelle des activités au niveau du PASAOP. Le PETF est un document global qui détermine l'ensemble des activités à mener et les ressources à allouer à l'activité au niveau des différents centres de responsabilités (volets) du PASAOP. Notre étude révèle que le PETF ne peut pas être utilisé pour servir à établir véritablement pour chaque activité prise individuellement un calendrier d'exécution des différentes tâches qui composent l'activité.

Les raisons identifiées par notre étude sont :

- Le niveau des responsables de suivi/évaluation est très faible en informatique ;
- Les responsables n'utilisent pas d'outils de planification pour l'établissement des calendriers dans l'exécution des tâches ;
- La difficulté pour certains responsables de suivi/évaluation de déterminer les activités permettant d'atteindre les résultats.

Cette situation a des répercussions au niveau du système qui peuvent être :

- Les activités courent le risque de ne pas être réalisées dans les délais ;
- Les résultats attendus ne seront pas atteints en temps voulu ;
- Les objectifs du programme risquent d'être affectés;

- Le programme PASAOP risque de ne pas pouvoir continuer sur les autres phases prévues.

Le système de suivi/évaluation de la coordination manque de ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières) à la réalisation des activités.

Nous pensons que les causes relatives à ce manque de ressources nécessaires sont antérieures au démarrage des activités du programme :

- Les ressources nécessaires n'ont pas été planifiées à la phase conception du système ;
- Le système est totalement dépendant de l'administration du programme ;
- La non perception de l'importance du suivi/évaluation dans le management du programme.

Nous constatons que les moyens de locomotion (acquisition récente par le programme PASAOP de véhicules suite à un appel d'offre) existants sont plutôt affectés à d'autres tâches que celles du suivi/évaluation de l'exécution des activités du PASAOP. Ce qui est préjudiciable au déroulement normal du programme PASAOP au Mali.

Les responsabilités sont définies dans le document PETF pour la réalisation des activités aux niveaux des volets et au niveau de la coordination du PASAOP.

### **1.1.2 L'ORGANISATION :**

En terme d'effectifs et de compétences, il n'y a qu'un seul agent responsable du suivi/évaluation au niveau de la cellule de coordination du PASAOP. L'agent responsable est également en occurrence le coordonnateur national adjoint du PASAOP. L'organisation est telle que le suivi/évaluation est littéralement absorbé par les fonctions de gestion administrative du programme. Ce qui est insuffisant, vu l'ampleur du programme et des activités à mener.

Notre étude explique ce déficit par :

- Manque de planification des ressources requises pour le système à la phase conception ;
- L'absorption du suivi/évaluation par les fonctions de gestion administrative du programme ;
- La non perception de l'importance du suivi/évaluation dans le déroulement du programme.

Nous pensons que cette situation ne peut avoir que des conséquences néfastes telles que :

- L'impossibilité de pouvoir disposer réellement d'une structure de suivi/évaluation organisée ;

- L'impossibilité d'avoir des compétences requises pour le fonctionnement ;
- Le suivi/évaluation restera absorbé par l'administration du programme ;

Au niveau du dispositif du pilotage, les cinq tableaux font office d'outils de collecte des données du niveau régional au niveau de la coordination. Le dispositif de pilotage ne dispose pas de méthodes définies de collecte de données.

L'analyse et le traitement des données étant une fonction essentielle au système de suivi/évaluation sont absents au niveau de l'organisation de la cellule de coordination du PASAOP. Le responsable de suivi/évaluation de la coordination ne se limite qu'aux seules tâches de réception des informations des autres composantes sans analyses approfondies et les transmet au niveau hiérarchique pour prise de décisions. Nous pensons que cela est en parfaite contradiction avec l'essence même du suivi/évaluation qui est d'analyser et de commenter les niveaux d'exécution des activités.

Notre étude explique les raisons par le faite que :

- Les méthodes spécifiques de collecte des données n'ont pas été définies au niveau de la conception du système ;
- Submergé par les lourdeurs administratives et la gestion quotidienne, le responsable de suivi/évaluation de la coordination ne peut consacrer de temps valable pour procéder à l'analyse des données qui lui parviennent des autres centres de responsabilités ;
- Ne constituant pas une équipe véritable, les rôles et les responsabilités dans la collecte et l'analyse des données ne peuvent être clarifiés.

Nous estimons que les parties prenantes au programme PASAOP doivent réfléchir sur cette fonction du suivi/évaluation qui est d'une haute importance au niveau de la gestion du programme. Cette non clarification des rôles et responsabilités au niveau du suivi/évaluation de la cellule de coordination a pour conséquences :

- La non fixation des niveaux de responsabilités dans la collecte et dans l'analyse des données ;
- La production d'informations qui ne permettent pas aux parties prenantes de cerner les niveaux d'exécution des activités du PASAOP ;
- Les bailleurs de fonds et le CNOP qui fixent les grandes orientations du programme ne recevront que des explications fragmentaires qui ne leur permettent pas de réaliser de prises de décisions rationnelles ;
- Le secteur rural perdra énormément de données pouvant lui être très utiles ;
- La remontée des données du niveau local au niveau régional ne s'effectuera pas correctement.

La structuration du PASAOP fait que les acteurs du programme sont situés à différents niveaux d'intervention et appartiennent à différentes institutions. Le circuit de l'information réside uniquement dans le processus d'acheminement des différents tableaux de pilotage au niveau de la cellule de coordination qui est chargée de la synthèse. Ce circuit existe mais fonctionne très mal et en plus nous avons remarqué ainsi que le feed back n'est pas assuré. Notre étude révèle que les principales raisons de blocages pour la remontée des informations sont :

- La non maîtrise des outils de pilotage par les agents de suivi/évaluation des autres volets ;
- Un manque de motivation de la part des agents de suivi/évaluation ;
- Un manque crucial d'équipements pour le traitement des informations.

Les conséquences peuvent être :

- Les fréquences et les délais de mise à disposition des informations ne seront pas respectés ;
- L'impossibilité pour la cellule de produire l'état d'avancement du PASAOP ;
- Les prises de décision seront retardées.

La cellule de coordination du PASAOP appartient à la composante rationalisation et constitue un volet de cette dernière. Le premier goulot d'étranglement se situe à ce niveau. Le type d'organisation en place n'est pas en adéquation avec le fonctionnement du suivi/évaluation. Nous avons pu retrouver les raisons qui sont structurelles c'est-à-dire l'appartenance de la cellule de coordination comme volet au niveau de la composante A du programme. Cette situation ne peut que jouer négativement sur les paramètres du suivi/évaluation en ayant comme conséquences :

- L'autonomie dans la gestion du suivi/évaluation dans le cadre du PASAOP ne fonctionnera pas;
- La fonction d'analyse et de critique des actions du PASAOP n'existera pas ;
- Les informations que produira la cellule de coordination ne seront pas pertinentes à l'égard des parties prenantes au programme.

### **I.1.3 LA DIRECTION :**

Le mode de direction dans une entité de suivi/évaluation est très important, car il permet de pouvoir tirer le meilleur parti possible des agents au sein d'une équipe de suivi/évaluation. Il met en exergue le type de motivation instaurée par le leader et définit le processus de prise de décision au niveau de la cellule.

A l'issue de notre mission, nous avons noté que le style de management appliqué est celui des pratiques lourdes de l'administration malienne répercuté au niveau de la gestion du programme. Le

suivi/évaluation est aussi victime de cette lourdeur administrative dans sa gestion quotidienne.

Lors de notre mission, nous avons pu identifié certaines causes qui expliquent la difficulté d'instaurer un dispositif de motivation adéquat :

- D'abord, le programme s'exécute à partir des structures décentralisées de l'administration malienne ;
- Et ensuite l'appartenance de la cellule de coordination comme volet de la composante A du programme.

Nous avons noté aussi que la prise de décision ne s'effectue selon la méthodologie cohérente de prise de décision.

La somme de ces difficultés font que l'efficacité de la direction du PASAOP est faible.

#### **I.1.4 LE CONTRÔLE :**

Le contrôle qui est une fonction de gestion très importante est déterminant pour le système de suivi/évaluation. Il consiste à identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations. Il vise aussi à prévenir les écarts et les risques inhérents à l'exécution du projet. Cette fonction doit être préparée à l'avance et appuyée par la production d'outils permettant la vérification des réalisations déclarées.

Malheureusement, nous avons décelé au niveau de la cellule de coordination la faiblesse de ce contrôle interne et l'inefficacité des outils présents. Le seul instrument de vérification reste le PETF qui est quand même une simple programmation des activités et non un moyen de contrôle adéquat.

Nous avons le regret de constater aussi qu'en cas d'écarts entre les prévisions et les réalisations, les explications rationnelles ne peuvent être apportées. Quant aux facteurs de blocages, ils sont identifiés lors des réunions de suivi des responsables de suivi/évaluation des composantes et volets du PASAOP et des mesures appropriées sont édictées avec délai et désignation de responsabilités.

La faiblesse du contrôle des activités déclarées exécutées s'explique par :

- La non réflexion sur la préparation et la mise en place d'un système de contrôle pour le suivi/évaluation de la coordination au niveau de la conception du système;
- L'inexistence d'outils de vérification efficaces pour le responsable de suivi/évaluation de la coordination ;
- L'absence d'analyse des écarts.

Les conséquences prévisibles à cette faiblesse de la fonction contrôle sont :

- Le responsable de suivi/évaluation de la coordination ne disposera pas d'informations fiables des autres volets ;
- Il y'aura le risque de programmer à deux reprises la même activité déclarée réalisée ;
- En l'absence de contrôle fiable, les objectifs du programme seront difficilement atteints.

Nous avons relevé aussi une faiblesse du feed back des informations dans le processus du contrôle. Cette situation engendrera plus tard le risque de perpétuer les mêmes erreurs détectées dans l'exécution des tâches au niveau des volets et composantes du programme.

## **I.2 RÉSULTATS PAR RAPPORT À LA VARIABLE EXPLIQUÉE (LA PERFORMANCE DU SYSTÈME) :**

La performance du système de suivi/évaluation comme évoquée dans le modèle d'analyse est fonction des variables explicatives.

Nous analyserons donc la performance à travers les quatre fondements de la gestion.

La performance du système peut être mesurée à travers ses composantes qui en constituent les indicateurs. Il s'agit de la pertinence des produits du système, de leurs délais de productions, de leurs fiabilités, de leurs efficacités, de leurs coûts et de la pérennité du système après cessation des activités du programme PASAOP.

### **I.2.1 LA PLANIFICATION :**

L'usage d'une véritable planification des activités avec calendriers d'exécution des tâches au niveau de la cellule n'existe pas. Le PETF est faible quant à la fixation des délais d'exécution des tâches du programme. Cette faiblesse affecte les délais d'exécution des tâches, la collecte et la remontée des données au niveau de la coordination.

Nous constatons que les délais de mise à disposition des informations produites par le système ne sont pas respectés. Ce déphasage a été décrit au niveau de la coordination et au niveau des bailleurs de fonds qui suivent de très près l'évolution de la situation du programme. Ce non respect des délais ou de la fréquence se traduit par la production des rapports d'activités en retard par la cellule de coordination.

Cette situation affecte considérablement surtout l'efficacité et la pertinence du système de suivi/évaluation.

Au niveau conceptuel, les ressources nécessaires n'ont pas été définies à plus forte raison mises à la disposition du système de suivi/évaluation de la coordination. Cette situation n'est pas sans incidences importantes au niveau de la performance du système. Les ressources nécessaires n'existant

pas, la collecte des données et l'analyse des données ne pourront pas s'effectuer en temps voulu et de façon pertinente. Nous assisterons donc à une diffusion des rapports ne répondant pas aux besoins des utilisateurs du système de suivi/évaluation. Il y'a une absence de la fiabilité des informations générées. Cette situation affecte considérablement l'**efficacité**, la **pertinence** et l'**efficience** du système de suivi/évaluation.

### **1.2.2 L'ORGANISATION :**

Le système de suivi/évaluation de la cellule ne dispose pas d'effectifs et de compétences nécessaires dans son organisation. Cette situation joue de façon de néfaste sur la performance du suivi/évaluation.

En effet, la non clarification des rôles et responsabilités dans la collecte et l'analyse des données engendrera des informations non fiables et des délais de production en retard. Ce programme qui s'exécute dans le temps et avec un budget déterminé connaîtra le risque de non atteinte de ses objectifs fixés.

Aussi les circuits d'informations ne fonctionnant pas correctement, nous aurons des délais de mise à disposition des informations qui ne seront pas respectés.

L'absence de l'analyse des données entraîne des effets négatifs sur la fiabilité des rapports produits, sur l'identification des activités pérennes qui permettront au système de continuer après la cessation des activités du programme. Aussi le secteur rural ne pourra pas développer des bases de données qui sont importantes dans la formulation des politiques et stratégies.

Le système manque considérablement de ressources financières mises à sa disposition. Cette situation ne nous permet pas de comparer les écarts entre les coûts prévus et les coûts réels.

En outre, le type d'organisation de la structure est en parfaite inadéquation avec le fonctionnement du suivi/évaluation compromettant ainsi toute chance au système de pouvoir continuer après le programme.

Il apparaît en définitive qu'une mauvaise organisation du système affecte son **efficacité**, sa **pertinence**, son **efficience** et compromet les chances de **pérennisation** du système de suivi/évaluation.

### **1.2.3 LA DIRECTION :**

Avec une direction reproduisant le style de management de l'administration malienne au niveau du programme avec ses lourdeurs administratives et une absence de prise de décision cohérente, les informations ne permettront pas d'atteindre les objectifs fixés. Cette situation se traduira par une baisse au niveau de l'**efficacité** et de l'**efficience**.

#### **I.2.4 LE CONTRÔLE :**

La difficulté de disposer des outils de vérification et d'un dispositif d'identification des écarts à cause de la non prise en compte d'un système de contrôle au niveau conceptuel du système se traduira par le report des délais d'exécution des tâches et par la difficulté de recueillir des informations fiables au niveau du système de suivi/évaluation.

Cette situation nous amène aussi à budgétiser une activité à plusieurs reprises. Ce qui est contraire à l'utilisation optimale des ressources.

Enfin, les recommandations issues des réunions de suivi/évaluation ou émanant de la direction du programme ne sont pas toujours appliquées. Cette situation est due à la faiblesse du Feed Back des informations et ce processus affecte négativement l'atteinte des objectifs du programme.

Nous remarquons que cette faiblesse du contrôle interne affecte la **pertinence**, l'**efficacité** et l'**efficience** du système de suivi/évaluation.

## **CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS**

### **II.1 LA PLANIFICATION :**

La planification est indispensable à la bonne exécution du programme PASAOP et cela doit être très claire pour tous les acteurs du PASAOP.

Afin de pouvoir faciliter la compréhension des objectifs du programme PASAOP, nous pensons qu'il est indispensable qu'ils soient bien formulés, courts et précis. Plus un objectif est clair de tous les acteurs plus il lui sera facile de lui attribuer des critères d'évaluation et pouvoir même identifier des activités lui permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Nous pensons qu'il faut initier des séances de formation à l'interne à l'intention des responsables de suivi/évaluation des composantes et volets du PASAOP pour mieux élucider les objectifs du programme.

Le PETF, dans son élaboration devrait fixer les dates de début et de fin d'exécution des différentes tâches programmées. La fixation de ce calendrier est très important, car permettant au programme PASAOP de pouvoir s'exécuter dans les délais requis et lui faire gagner du temps.

Si le document PETF devient très clair et s'appuyant véritablement sur les objectifs, alors les responsables de suivi/évaluation n'auront pas de problèmes à pouvoir identifier les activités pertinentes leur permettant d'atteindre les résultats attendus.

Pour chaque activité, le PETF doit allouer des ressources nécessaires à la réalisation de la dite activité. Cette situation a l'avantage d'optimiser l'utilisation des ressources du programme afin d'éviter les pertes.

La coordination du PASAOP et le CNOP doivent veiller impérativement à ce que l'élaboration du PETF soit faite conformément aux objectifs et résultats attendus du cadre logique du programme.

Le suivi/évaluation de la cellule de coordination du PASAOP joue le rôle suprême de suivi/évaluation du programme tout entier et a comme mission fondamentale de faire ressortir à chaque phase du programme l'état d'avancement dans l'atteinte des objectifs. Considérant cet état, il est indispensable qu'on planifie et cela depuis la phase conceptuelle et à travers le PETF procéder à l'affectation des ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières) tant pour le fonctionnement que pour les activités à réaliser. Cela a l'avantage de rendre le suivi/évaluation indépendant du programme dans le but qu'il puisse assurer son propre fonctionnement qui est celui de pouvoir superviser correctement les activités du programme dans les autres volets et sur le terrain.

Le responsable de suivi/évaluation de la cellule doit procéder à la planification et à l'évaluation de l'ensemble de ses besoins et moyens humains, matériels et financiers nécessaires au fonctionnement du système. Il doit énoncer clairement les activités du suivi à mener dans l'année et veiller à ce que la coordination du programme, le CNOP, les bailleurs de fonds et les bénéficiaires du programme soient sensibilisés sur l'urgence de doter un budget de fonctionnement au suivi/évaluation de la coordination afin qu'il puisse relever les défis.

La coordination du PASAOP doit favoriser l'utilisation des outils de planification sur support informatique tels que le MS PROJECT aux niveaux de tous les centres de responsabilités du programme. Le responsable de suivi/évaluation de la coordination et les autres agents doivent être formés à l'utilisation des logiciels tels que le MS Project et Access.

## **II.2 L'ORGANISATION :**

Dans le souci de disposer d'une bonne organisation au niveau du suivi/évaluation de la cellule de coordination et pouvoir le rendre performant dans son fonctionnement, il est indispensable de renforcer son effectif en compétences nécessaires.

En effet, le fonctionnement d'un véritable système de suivi/évaluation ne peut se limiter à une seule personne comme c'est présentement le cas au niveau de la coordination du PASAOP.

La coordination du programme doit scinder d'abord les fonctions de suivi/évaluation des fonctions de gestion administrative du programme. L'organisation doit être de telle sorte que la même personne ne remplisse pas les deux fonctions.

En plus d'un responsable de suivi/évaluation, la coordination doit procéder au recrutement de quatre experts supplémentaires présentant le profil requis et un minimum de formation en gestion de projets. A cinq ils se répartiront les tâches du suivi. Le responsable de suivi/évaluation assurera la coordination de l'ensemble au sein de l'équipe et les quatre autres assureront le suivi des quatre composantes du programme. Mais il est important de désigner un chargé de la gestion des bases de données ou si les ressources le permettent procéder au recrutement de ce dernier en insistant sur ses capacités avérées dans le traitement informatique des données. Donc l'ensemble de l'équipe permettra de mener des analyses approfondies, de pouvoir assurer rapidement la remontée des données au niveau de la cellule de coordination. Ce qui aura comme avantage d'assurer la pertinence et l'efficacité du système de suivi/évaluation.

En plus, il est important que des méthodes de collecte de données soient définies et qu'un personnel de collecte soit identifié et formé

aux techniques de collecte. Le responsable de suivi/évaluation doit préciser les attributions de ce personnel de collecte et clarifier les rôles et responsabilités de chacun dans la collecte et aussi dans le traitement.

Le manuel de suivi/évaluation du PASAOP qui est le fondement du système doit prendre en compte les recommandations formulées plus haut et le responsable de suivi/évaluation doit veiller là-dessus.

Le responsable de suivi/évaluation de la cellule et la coordination doivent veiller à ce que les agents de suivi/évaluation soient formés à la compréhension et la maîtrise des outils de pilotage. Cela a l'avantage de faciliter la remontée des données en temps voulu et aussi rendre fluide le circuit de l'information. Ils doivent aussi veiller sur le feed back régulier des informations au niveau du programme. Cette action a l'avantage de renforcer la pertinence et l'efficacité du système.

En plus de la formation, le responsable de suivi/évaluation et la coordination doivent veiller à ce que tous les agents de suivi/évaluation soient dotés d'équipements adéquats (matériels informatiques) pour le traitement des informations. Cette disposition est cruciale dans le suivi/évaluation et ne contribue qu'à renforcer sa performance.

Considérant que le programme PASAOP s'exécute à partir des structures décentralisées de l'administration malienne composée de fonctionnaires, il est important que l'ensemble de la coordination, le ministère de tutelle et les bailleurs de fonds trouvent une solution afin de pouvoir motiver les fonctionnaires à participer activement au déroulement du programme. Cela aura l'avantage d'atténuer les conflits qui opposent le responsable de suivi/évaluation et les autres agents des autres composantes.

Au niveau structurel, la cellule de coordination du PASAOP ne devrait pas appartenir à une composante du programme. Conçue comme une entité de coordination et de supervision, le suivi/évaluation doit fonctionner de façon autonome et garder sa fonction d'analyse et de critique des actions du PASAOP.

Les autorités responsables de la mise en œuvre du programme et les bailleurs de fonds doivent impérativement veiller à l'autonomie du suivi/évaluation dans son fonctionnement.

### **II.3 LA DIRECTION :**

En ce qui concerne le mode de direction, la coordination doit veiller sur ses cadres, leurs faits et gestes sans pour autant que cela ne soit une surveillance policière. Elle doit favoriser l'instauration des facteurs de motivation pour tout le personnel.

La coordination doit veiller à ce que les lourdeurs administratives décelées dans la gestion du programme n'entrave pas le fonctionnement correct du suivi/évaluation.

#### **II.4 LE CONTRÔLE :**

L'importance du contrôle n'est pas à démontrer dans un dispositif de suivi/évaluation. Elle est déterminante dans la détection des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Etant donné la faiblesse du système de contrôle au niveau du suivi/évaluation de la cellule, nous pensons que le responsable de suivi/évaluation doit se servir de la supervision comme moyen de contrôle. Il doit passer la moitié de son temps à superviser les activités programmées dans le PETF et déclarées exécutées par les composantes. Nous avons élaboré un prototype de fiche de supervision à l'intention du responsable de suivi/évaluation et qui contiendra les informations suivantes :

- ◆ Identification de la structure responsable de la réalisation de l'activité en question ;
- ◆ La période de supervision ;
- ◆ Identification de l'activité en question rattachée au résultat correspondant ;
- ◆ Niveau de réalisation de l'activité ;
- ◆ Facteurs de blocages identifiés ;
- ◆ Coût prévu et coût réalisé ;
- ◆ Avis de la structure par rapport à la réalisation de l'activité ;
- ◆ Impact sur les bénéficiaires.

En plus de la fiche de supervision, le responsable de suivi/évaluation de la cellule de coordination doit dresser un rapport de supervision mettant surtout en exergue l'impact attendu sur les bénéficiaires.

La coordination du programme doit veiller à ce que les activités programmées dans le PETF soient exécutées dans les délais fixés et aussi à ce que le responsable de suivi/évaluation de la coordination puisse effectuer correctement la supervision au niveau des autres composantes et volets.

## Fiche de Supervision des activités

Composante :

Volet :

Période :

<b>Identification Activité / Résultat</b>	<b>Réalisée</b>	<b>Non Réalisée</b>	<b>Facteurs de Blocage</b>	<b>Coût Prévu</b>	<b>Coût Réalisé</b>	<b>Avis de la Structure</b>	<b>Impact Attendu</b>
<u>Résultat :</u>  <u>Activité :</u>							

Tableau N° 9 : Fiche de Supervision des Activités

SOURCE : NOUS MÊME

## **CONCLUSION PARTIELLE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS AU SYSTÈME DE SUIVI/ÉVALUATION**

Des résultats de notre étude, il ressort que le système de suivi/évaluation de la cellule de coordination du PASAOP présente une faiblesse au niveau de sa performance.

Au regard des variables explicatives de la performance à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, le système de suivi/évaluation de la cellule de coordination du PASAOP révèle d'énormes faiblesse qui constituent des obstacles à l'amélioration de sa performance.

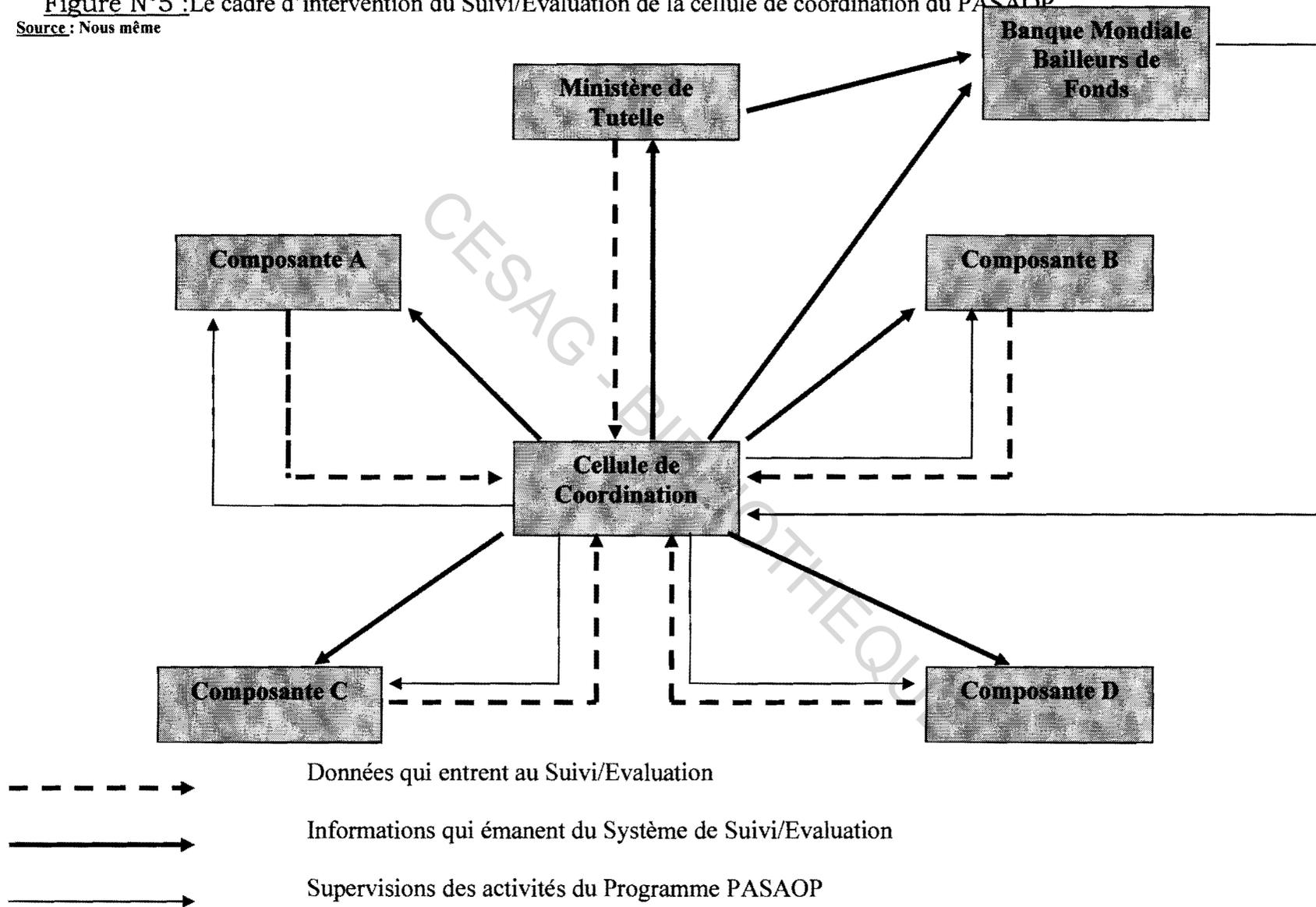
Le système de suivi/évaluation de la coordination ne dispose pas d'outils de planification véritable lui permettant de savoir les délais d'exécution des tâches, ne revêt pas d'une organisation véritable. Le style de direction est insuffisant et le type de contrôle appliqué n'est pas efficace.

Nous pouvons dire que la cellule de coordination ne dispose pas d'un véritable système de suivi/évaluation et que ce dernier est réduit à la seule personne du coordonnateur national adjoint du PASAOP.

Notre mission a formulé des recommandations que si elles étaient appliquées contribueront à l'amélioration de la performance du système de suivi/évaluation de la coordination du PASAOP.

Figure N°5 : Le cadre d'intervention du Suivi/Evaluation de la cellule de coordination du PASAOP

Source : Nous même



## **CONCLUSION GÉNÉRALE :**

Le programme National PASAOP est né d'une vision qu'ont eu les autorités de la troisième république de renforcer le poids du secteur rural. Occupant environ 80% de la population malienne, un tel secteur devrait attirer l'attention des gouvernants. Ce programme PASAOP fait parti des neuf programmes identifiés par le gouvernement de la république du Mali dans un document appelé le Schéma Directeur du Développement du Monde Rural.

Ce programme PASAOP vise essentiellement le renforcement des capacités des acteurs du monde rural en s'appuyant sur les structures déconcentrées de l'Etat intervenant dans l'Agriculture, l'Élevage et la Pêche et en plus le programme développe en son sein des programmes spécifiques tels que : la communication en milieu rural, le transfert, la lutte contre le Sida, la formation agricole et la restructuration du secteur coton.

Avec les statistiques économiques du pays, nous nous rendons compte de l'importance non négligeable de ce programme dans le développement Socio - économique du Mali sachant que l'activité qui procure plus de devises dans l'économie malienne reste et demeure l'agriculture par excellence.

Le lancement de ce programme PASAOP a eu lieu en mai 2002. Le programme a connu des difficultés avant de pouvoir démarrer ses activités en 2003. Le système de Suivi/Evaluation du PASAOP est relativement jeune, car institué seulement en décembre 2001 avec l'adoption définitive du manuel de Suivi/Evaluation par l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion du programme. Les instruments de suivi/évaluation mis à la disposition des acteurs sont nouveaux et demandent un peu plus de temps pour être maîtrisé à hauteur de souhait. Il est prévu que le programme atteindra sa vitesse de croisière en 2004 et l'on verra certainement le système de suivi/évaluation évoluer positivement.

L'objectif de notre mission est de faire la description du système de suivi/évaluation au niveau de la cellule de coordination du PASAOP, d'en déceler les imperfections et d'émettre des recommandations en vue de l'amélioration du système de suivi/évaluation existant.

Pour y parvenir, nous nous sommes inspirés des quatre variables fondamentales de gestion pour toute organisation aspirant à la performance : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Sur la base de notre échantillon d'étude composée essentiellement des responsables du programme et des bénéficiaires et à partir de notre guide d'entretien, nous avons obtenu des données par rapport à la pratique du suivi/évaluation au niveau de la cellule de coordination du PASAOP.

L'analyse et le traitement de ces données nous révèlent une situation confinée dans le tableau ci – dessous et qui constitue les résultats obtenus à l'issue de notre mission :

<b>Variables Explicatives</b>	<b>Planification</b>	<b>Organisation</b>	<b>Direction</b>	<b>Contrôle</b>
<b>Résultats Obtenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les responsables n'utilisent pas d'outils de planification pour l'établissement des calendriers d'exécution des tâches ;</li> <li>- les ressources nécessaires n'ont pas été planifiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'effectifs et de compétences nécessaires pour le fonctionnement du suivi/évaluation de la cellule de coordination ;</li> <li>- La non clarification des rôles et des responsabilités dans la collecte et l'analyse des données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le style de management appliqué n'est pas adapté ;</li> <li>- Le processus de prise de décisions ne respecte pas toujours la méthodologie cohérente de prise de décision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le dispositif d'identification des écarts est faible ;</li> <li>- Les responsables de suivi/évaluation ne disposent pas d'outils de vérification efficaces.</li> </ul>

Partant de ces insuffisances constatées lors de notre mission, nous avons édictés au chapitre II du présent document page 73 pour chaque variable explicative des recommandations avec précision des destinataires des dites recommandations qui permettraient d'améliorer considérablement la performance du système de suivi/évaluation existant.

Sachant qu'un système de suivi/évaluation évolue considérablement avec les activités du projet/programme, nos recommandations et suggestions ne sont nullement immuables et seront appelées à évoluer également dans le même sens que le système de suivi/évaluation dont il est objet. Ces recommandations permettent tout simplement à insérer une démarche qualité en renforçant davantage la performance du système de suivi/évaluation dont il est question.

L'objectif ultime recherché par cette étude est la performance du système de suivi/évaluation au niveau de la cellule de coordination du PASAOP. Ce critère ne saurait être atteint en l'absence de ceux (responsables de suivi/évaluation du PASAOP) qui sont chargés de le faire fonctionner.

Il appartiendra aux responsables de suivi/évaluation des différentes composantes et volets du programme PASAOP en concert avec le responsable du suivi/évaluation de la coordination de s'approprier le

systeme en place en ayant en esprit que le systeme de suivi/evaluation du PASAOP ne sera que la resultante de leur vision des choses.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **ANNEXES**

## Indicateurs de Performance et déclencheurs des différentes phases :

### Indicateurs déclencheurs de la deuxième phase

<b>Objectifs du Programme</b>	<b>Indicateurs de Performance et déclencheurs de 2 ème Phase</b>
Appui aux Réformes du MAEP	Le mandat du MAEP est recentré sur ses fonctions de définition de politiques sectorielles et de suivi-évaluation du secteur (cadre organique). Les autres activités ont été transférées à des entités autonomes et/ou au secteur privé ; La responsabilisation opérationnelle des principaux services du MAEP a été déconcentrée au niveau local et régional ; Le plan programme de gestion des ressources humaines du MAEP(formation/redéploiement/réduction) a été réalisée.
Améliorer le Programme National de Lutte contre le Sida en milieu rural ; Améliorer les systèmes de formation rurale et de communication et d'information rurale.	Un programme d'Information et de Formation dans le domaine de la lutte contre le SIDA a été exécuté avec des messages pertinents et adaptés au secteur rural (personnel technique et population rurale) ; Une stratégie Nationale et un Programme Opérationnel ont été préparés de façon participative pour améliorer le système de formation rurale ;
Améliorer l'efficacité et la pertinence du Système National de Recherche Agricole.	Le CNRA fonctionne de façon satisfaisante et selon ses règles et procédures internes pour les prises de décisions indépendantes ; L'IER et le LCV fonctionnent en tant qu'entités légales autonomes et selon leurs mandats respectifs : programmes de recherche exécutés comme prévus, avec une gestion interne satisfaisante en matière de programmation, budgétisation et de gestion financière et comptable ;

	<p>La contre partie du Gouvernement a été suffisante pour la maintenance de la capacité scientifique agricole nationale ;</p> <p>Le Gouvernement et les grandes filières ont effectivement supporté 50% des coûts associés aux programmes de recherche stratégique ;</p> <p>Les Programmes de Recherche et Développement sont effectivement préparés et suivis au niveau régional avec la participation des producteurs ; ils représentent environ 80% du total des coûts des programmes de recherche au niveau national ;</p> <p>Un système harmonisé de Fonds Compétitif à la demande des programmes de R&amp;D a été mis en place ;</p> <p>Une Stratégie Nationale de Recherche Agricole et un programme détaillé ont été préparés sur la base de l'expérience de la phase I .</p>
<p>Améliorer l'efficacité et la pertinence du Système National de Vulgarisation et de Conseil Agricole.</p>	<p>La DNAMR a décentralisé ses activités de programmation et de budgétisation au niveau régional, et les producteurs sont associés de façon active à l'élaboration des programmes et des budgets ;</p> <p>La contre partie du Gouvernement a permis de financer les activités de vulgarisation comme convenu ;</p> <p>Le programme pilote de contractualisation de la vulgarisation a été réalisé dans les 5 régions comme prévu et une évaluation rigoureuse et détaillée en a été faite ;</p> <p>Une Stratégie Nationale pour le Conseil Agricole et un programme détaillé ont été préparés sur la base de l'expérience de la phase I.</p>
<p>Renforcer la capacité des Organisations Paysannes à répondre aux besoins en services de leurs membres.</p>	<p>Au moins 250 Comités Locaux de Producteurs et 8 Comités Régionaux ont été créés et fonctionnent de façon satisfaisante ;</p> <p>Au moins 350 Ops fournissent des services satisfaisants à leurs membres (conseils techniques, en approvisionnement et commercialisation) ;</p> <p>Au moins 70% des demandes éligibles des Ops ont été satisfaites à travers les mécanismes du Fonds d'Appui Conseil aux Ops.</p>

## Indicateurs de Performance de deuxième et de troisième Phase et déclencheurs de troisième Phase :

### Indicateurs déclencheurs de la Troisième Phase :

<b>Objectifs du Programme</b>	<b>Indicateurs de Performance et déclencheurs de Phase</b>
<p style="text-align: center;"><b>Deuxième Phase 2 006 – 2 010</b></p> <p>◆ Consolider et développer les résultats obtenus pendant l'exécution de la première phase, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de la qualité et de la pertinence des services de recherche et conseil agricole, et par conséquent de créer un environnement favorable pour que les producteurs puissent être prêts et soient capables d'assumer une part plus importante au financement des services dont ils ont besoin.</p> <p>◆ Passer un modèle linéaire de génération et transfert de technologies vers un modèle plus intégré de Système d'Information Technologique utilisant un mécanisme unique de financement à la demande.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Les services du MAEP fonctionnent de façon satisfaisante et conformément à leurs mandats respectifs ;</li><li>● Le Gouvernement finance 100% des coûts associés avec la maintenance de la capacité scientifique agricole nationale ;</li><li>● Le Gouvernement et les grandes filières supportent 80% des coûts associés aux Programmes de Recherche Stratégique ;</li><li>● L'exécution des Programmes de Recherche Stratégique a été jugée satisfaisante par une équipe scientifique d'évaluation externe ;</li><li>● Le secteur privé et les producteurs participent au cofinancement des projets de R&amp;D à la hauteur de 25% ;</li><li>● Mise en place d'un Fonds de Conseil Agricole/Transfert de Technologie à la demande au niveau national ;</li><li>● L'exécution des programmes de conseil agricole (Conseil – Gestion – Formation) au niveau régional a été jugée satisfaisante.</li></ul>

### Troisième Phase 2 011 – 2 015

◆ Assurer un financement durable à long terme du système de génération de transfert de technologie en transférant la majeure partie de la responsabilité de gestion aux parties prenantes/clients des structures de prestations de services agricoles.

### Indicateurs de Performance de fin de Programme :

- Le Gouvernement assure 100% du financement de ses services, 100% de la maintenance de la capacité scientifique nationale,
- Et avec les grandes filières, il assure 100% des coûts des programmes de génération et de transfert de technologies à la demande ;
- Un Système d'Information de Technologie Agricole (SITA) efficace et durable est en place ;
- Les Organismes de Producteurs sont co-gestionnaires du SITA.

## Cadre Logique de la Composante B « Appui au Système National de Recherche Agricole » SNRA .

Description / Résumé Narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables I.O.V.	Moyens de Vérification MV	Hypothèses Critiques HC
<p><b>Finalité :</b> Contribution à la mise en place d'un système de connaissances agricoles plus efficaces et plus diversifiées.</p>	<p>Le nombre de producteurs qui participent aux prises de décision et qui utilisent la technologie permettant d'augmenter la productivité.</p>	<p>Rapports de Supervision ; Rapports d'évaluation de Programme (mi – parcours et final)</p>	<p>La volonté politique disponible</p>
<p><b>Objectif Spécifique :</b> Contribution à la mise en place d'un système de connaissances agricoles plus efficaces et plus diversifiées.</p>	<p>Le nombre de producteurs qui participent aux prises de décision et qui utilisent la technologie permettant d'augmenter la productivité.</p>	<p>Rapports de Supervision ; Rapports d'évaluation de Programme (mi – parcours et final)</p>	
<p><b>Résultats :</b> <b>R1 :</b> le CNRA est organisé avec la pleine participation des producteurs au processus de prise de décisions.</p>	<p>Le nombre de producteurs qui participent aux prises de décisions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue périodique de la gestion des programmes de Recherche ;</li> <li>- Rapports d'évaluation de qualité de la gestion des programmes de recherche.</li> </ul>	

<p><b>R2</b> : la technologie permettant d'augmenter la productivité et préserver les ressources naturelles est disponible pour diffusion auprès des producteurs.</p>	<p>Le nombre de producteurs qui utilisent la technologie permettant d'augmenter la productivité et préserver les ressources naturelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports annuels ;</li> <li>- Enquêtes et évaluations des bénéficiaires.</li> </ul>	
<p><b>Activités :</b></p> <p><b>A 1.1</b> : allouer environ 20 % des ressources à la recherche agricole stratégique et appliquée et 80 % aux projets de recherche et développement identifiés par les programmes de vulgarisation.</p> <p><b>A 1.2</b> : Révision des projets de recherche par des comités régionaux incluant des représentants des organisations de producteurs.</p>	<p>Environ 20 % des ressources sont allouées à la recherche agricole stratégique et 80 % aux projets de recherche et développement identifiés par les programmes de vulgarisation.</p> <p>Le nombre de projets de recherche revus par les comités régionaux incluant les représentants des organisations de producteurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports annuels ;</li> <li>- Rapports d'évaluation.</li>   <li>- Rapports d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des organisations de producteurs.</li> </ul>	

<p><b>A 1.3 :</b> augmenter le nombre d'institutions engagées dans la recherche de 2 à 5 .</p>	<p>5 institutions sont engagées dans la recherche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes sur les structures engagées dans la recherche.</li> </ul>	
<p><b>A 1.4 :</b> accroître la collaboration au niveau régional et International.</p>	<p>Le degré de collaboration au niveau régional et international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes au niveau régional et International.</li> </ul>	
<p><b>A 1.5 :</b> mettre en place de systèmes de surveillance et d'évaluation incluant des systèmes de gestion d'information.</p>	<p>L'existence de système de surveillance et d'évaluation incluant des systèmes de gestion d'information.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel d'opération de la composante ou le manuel de procédures ;</li> <li>- Enquête sur le terrain.</li> </ul>	
<p><b>A 1.6 :</b> mettre en place un système d'information scientifique électronique.</p>	<p>Existence d'un système d'information scientifique électronique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel de procédures ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain.</li> </ul>	
<p><b>A 1.7 :</b> mettre en place un système de promotion du personnel fondé sur le rendement.</p>	<p>Existence d'un système de promotion du personnel fondé sur le rendement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuel de procédures ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain.</li> </ul>	

<p><b>A 2.1 :</b> mettre en place une documentation sur les méthodes agricoles.</p>	<p>Nombre de documents sur les méthodes agricoles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports annuels ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain.</li> </ul>	
<p><b>A 2.2 :</b> mettre en place une documentation sur l'état des ressources naturelles.</p>	<p>Nombre de documents sur l'état des ressources naturelles.</p>	<p>Rapports annuels Enquêtes sur le terrain.</p>	
<p><b>A 2.3 :</b> mettre en place des trousseaux d'informations destinées aux producteurs.</p>	<p>Existence des trousseaux d'informations destinées aux producteurs.</p>	<p>Rapports d'évaluation ; Enquêtes sur le terrain.</p>	
<p><b>A 2.4 :</b> publier des articles sur les méthodes agricoles et les ressources naturelles.</p>	<p>Nombre d'articles publiés.</p>	<p>Rapports annuels Enquêtes sur le terrain</p>	
<p><b>A 2.5 :</b> mener des programmes de recherche avec les partenaires internationaux.</p>	<p>Nombre de programmes de recherche menés avec les partenaires internationaux.</p>	<p>Rapports annuels Enquêtes sur le terrain.</p>	
<p><b>A 2.6 :</b> satisfaire les services de vulgarisation dans le développement de technologies agricoles adéquates.</p>	<p>Nombre de services de vulgarisation satisfaits de technologies agricoles adéquates.</p>	<p>Rapports annuels Enquêtes sur le terrain.</p>	

## Cadre Logique de la Composante C « Appui au Système National de Vulgarisation Agricole » SNVA .

Description / Résumé Narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables I.O.V.	Moyens de Vérification MV	Hypothèses Critiques HC
<p><b>Finalité :</b> Un dispositif de vulgarisation et un test de transfert amélioré adapté au contexte de la décentralisation et répondant à la demande sont mis en place.</p>	<p>Le nombre de CT et d'OPA qui utilisent les techniques de la vulgarisation et de transfert répondant à la demande.</p>	<p>Rapports de Supervision ; Rapports d'évaluation de Programme (mi – parcours et final)</p>	
<p><b>Objectif Spécifique :</b> Contribuer à la mise en place d'un dispositif de vulgarisation et de transfert adapté au contexte de la décentralisation et répondant à la demande.</p>	<p>Le nombre de CT et d'OPA qui utilisent les techniques de la vulgarisation et de transfert répondant à la demande.</p>	<p>Rapports de Supervision ; Rapports d'évaluation ; Enquêtes auprès des CT et OPA.</p>	
<p><b>Résultats :</b></p> <p><b>R1 :</b> les productions et productivités agro-sylvo-pastorales et piscicoles sont augmentées, améliorées, diversifiées et valorisées.</p>	<p>L'augmentation des productions et productivités agro – sylvo – pastorales et piscicoles.</p>	<p>Enquêtes auprès des CT et des OPA.</p>	

<p><b>R 2</b> : la lutte intégrée est assurée.</p> <p><b>R 3</b> : les services de vulgarisation sont renforcés et fonctionnels.</p> <p><b>R 4</b> : la fertilité des sols est améliorée.</p> <p><b>R 5</b> : émergence des organisations paysannes.</p> <p><b>R 6</b> : participation des collectivités territoriales (CT) et des OPA à la gestion du processus de vulgarisation (recrutement, programmation, exécution, financement ; suivi/évaluation) est assurée.</p> <p><b>R 7</b> : capacités de financement des CT et OP améliorées.</p>	<p>Le nombre de paysans qui appliquent la méthodologie de lutte intégrée.</p> <p>Le nombre de services de vulgarisation renforcés et fonctionnels.</p> <p>Le pourcentage des emblavures en FO et en FM.</p> <p>Nombre d'OP créées et enregistrées.</p> <p>Le nombre de CT et OPA qui participent à la gestion du processus de vulgarisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes auprès des paysans.</li> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain.</li> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain.</li> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain</li> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain.</li> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Documents financiers</li> </ul>	
--	--	---	--

	Le nombre de CT et OP ayant accès au financement.	des CT et OP.	
<p><b>Activités :</b></p> <p><b>A 1.1 :</b> diagnostic des systèmes de production.</p> <p><b>A 1.2 :</b> formation des cadres, conseillers et producteurs.</p> <p><b>A 1.3 :</b> diffusion des paquets techniques et des technologies appropriées en production animale et végétale.</p>	<p>16 – 24 Sites diagnostiqués.</p> <p>Nombre de formations spécifiques réalisées ; Nombre de formations opérationnelles réalisées à la demande.</p> <p>- les productions suivantes sont augmentées de 15% : Niébé : 400 à 560 kg ; Mil : 800 à 900 kg ; Sorgho : 900 à 1, 035 T ; Arachide : 600 à 6 900 kg ; - les productions suivantes sont augmentées de 30% : Maïs : 1T à 1, 950T ; Riz : 4T à 5,2T ; - la production du RSC est augmentée de 10% soit de 1T – 1,2 T . - Lait : élevage Périurbain de 3,5 l à 5 l /jour élevage</p>	<p>Rapport de diagnostic.</p> <p>Rapports de formation.</p> <p>Rapports d'activités ; Rapport d'évaluation.</p>	<p>Moyens de travail disponibles ; Appuis des TS et chercheurs assurés.</p> <p>Moyens financiers disponibles Chercheurs et personnes ressources disponibles au niveau régional.</p> <p>Le programme d'aménagement du GRM est exécuté en 2 001 (30 000 ha).</p> <p>Les conditions climatiques ne se dégradent pas.</p>

<p><b>A 1.4 :</b> implantation des test de recherche – développement.</p> <p><b>A 1.5 :</b> Suivi des activités.</p> <p><b>A 1.6 :</b> mise à disposition des moyens et matériels de travail.</p> <p><b>A 1.7 :</b> formation des paysans observateurs pour la diffusion des avis et conseils agro-météorologiques.</p> <p><b>A 1.8 :</b> formations des vaccinateurs villageois du réseau d'épidémi-surveillance.</p>	<p>extensif de 0,8 l à 1 l /jour ;  - Aviculture : 40% ;  - Pisciculture : 3 % ;  - 30% des semences utilisées sont améliorées.</p> <p>50 TMP sont réalisés.</p> <p>22 visites de quinzaines ;  11 supervisions mensuelles ;  6 supervisions régionales et  4 nationales sont effectuées.</p> <p>100 % des agents ont été dotés en moyens de travail.</p> <p>Nombre de paysans observateurs formés.</p> <p>Nombre de vaccinateurs et d'observateurs formés.</p>	<p>Résultats des tests.</p> <p>Rapports de missions.</p> <p>Documents administratifs.</p> <p>Rapport de formation.</p> <p>Rapport de formation.</p>	<p>Protocoles des TMP disponibles et exploitables.</p>
--	---	---	--

<p><b>A 1.9 :</b> formation et information sur les opportunités de valorisation.</p>	<p>80 % des exploitations pratiquent la diversification ; 25% des surplus commercialisables sont valorisées.</p>	<p>Rapport d'évaluation ; Enquêtes.</p>	<p>Opportunité de marché ; Crédit agricole disponible.</p>
<p><b>A 2.1 :</b> formation des formateurs sur la méthodologie de lutte intégrée.</p>	<p>9 formateurs régionaux ; 42 CAS agriculture sont formés.</p>	<p>Rapport de formation.</p>	
<p><b>A 2.2 :</b> formation des paysans et agents à travers les champs écoles.</p>	<p>495 927 exploitations sont touchées et 520 CAP sont formées.</p>	<p>Champs écoles ; Rapport de formation.</p>	
<p><b>A 2.3 :</b> réaliser des missions de suivi/évaluation.</p>	<p>3 visites bimestrielles effectuées (niveau régional).</p>	<p>Rapports de visites.</p>	
<p><b>A 2.4 :</b> visites d'échanges d'expériences et activités médiatiques.</p>	<p>9 visites internes et 2 visites externes sont réalisées ; 6 sketch et 1 500 émissions réalisées ; 2 voyages d'études réalisées.</p>	<p>Rapports de visites et des activités médiatiques.</p>	

<p><b>A 2.5 :</b> faire le bilan des activités.</p>	<p>1 atelier bilan est tenu</p>	<p>Rapport/bilan.</p>	
<p><b>A 3.1 :</b> formation des formateurs à l'approche DP</p>	<p>102 CAS sont formés.</p>	<p>Rapport de formation.</p>	
<p><b>A 3.2 :</b> formation des agents à l'approche DP.</p>	<p>40 SOP ; 679 CAP ; 138 SD.</p>	<p>Rapport de formation.</p>	
<p><b>A 3.3 :</b> établissement d'un cadre de partenariat avec le réseau diagnostic participatif.</p>	<p>1 Contrat de collaboration est disponible.</p>	<p>Archives de la DNAMR.</p>	
<p><b>A 3.4 :</b> réalisation du diagnostic participatif villageois.</p>	<p>1 358 villages (2 villages/CAP) ont pratiqué le diagnostic participatif.</p>	<p>Rapports d'activités.</p>	
<p><b>A 3.5 :</b> élaboration d'un cadre de collaboration avec les intervenants (ONG ; CT ; autres) pour la couverture zonale.</p>	<p>1 contrat de collaboration est disponible.</p>	<p>Archives de la DNAMR.</p>	
<p><b>A 3.6 :</b> tenue du forum régional (bilans et programmation).</p>	<p>1 forum est tenu.</p>	<p>Rapports bilans et Programme d'activités.</p>	

<p><b>A 3.7 :</b> tenue d'ateliers d'orientation (finances, vulgarisation, promotion féminine, OP).</p>	<p>6 ateliers nationaux, 9 régionaux et 50 locaux sont tenus.</p>	<p>Rapports de formation.</p>	
<p><b>A 3.8 :</b> élaboration et application d'un plan de communication information.</p>	<p>1 atelier est tenu ; 1 plan est disponible.</p>	<p>Rapports d'activités.</p>	
<p><b>A 3.9 :</b> constitution et animation d'un comité de pilotage.</p>	<p>1 comité de pilotage est mis en place et est fonctionnel.</p>	<p>Rapports d'activités.</p>	
<p><b>A 3.10 :</b> mise en place d'un comité régional de coordination.</p>	<p>1 comité est mis en place et est fonctionnel.</p>	<p>Rapports d'activités.</p>	
<p><b>A 3.11 :</b> élaboration des textes réglementaires définissant et clarifiant le rôle de coordination de la vulgarisation de la DNAMR.</p>	<p>1 texte élaboré et exploitable.</p>	<p>Archives de la DNAMR.</p>	<p>Volonté politique.</p>
<p><b>A 3.12 :</b> connexion du dispositif national, régional et</p>	<p>50 réseaux locaux, 9 réseaux régionaux, 1 réseau national</p>	<p>Rapport d'activités.</p>	

<p>local avec le réseau Internet.</p> <p><b>A 3.13 :</b> réaliser une étude pour la mise en place d'un système d'exécution technique et financière.</p> <p><b>A 3.14 :</b> réaliser une étude pour la mise en place d'un système de mesures d'impact.</p> <p><b>A 3.15 :</b> réaliser une étude pour définir les différents systèmes de production des différentes zones agro-écologiques (définition et classification).</p> <p><b>A 3.16 :</b> assurer un suivi/évaluation des activités.</p>	<p>sont connectés.</p> <p>1 étude est effectuée.</p> <p>1 étude est réalisée.</p> <p>1 étude est réalisée.</p> <p>- les agents et les cadres sont formés aux méthodes de collecte et d'analyse des données ;  - les outils de collecte sont améliorés ;  - l'informatique est opérationnelle.</p>	<p>Rapport d'étude.</p> <p>Rapport d'étude.</p> <p>Rapport d'étude.</p> <p>Rapport d'activités.</p>	
---	---	---	--

<p><b>A 3.17 :</b> révision du suivi/évaluation de la DNAMR au sein du dispositif.</p>	<p>Les mesures d'impact sont définies par la CPS, DNAMR/DNSI.</p>	<p>Textes réglementaires ; Archives de la DNAMR.</p>	
<p><b>A 4.1 :</b> faire le diagnostic de l'état de fertilité des sols.</p>	<p>4 – 9 villages / CAP en zone exondée ; 4 – 8 villages / CAP en zone aménagée ; 28 UPA / CAS.</p>	<p>Rapport de diagnostic.</p>	<p>Expertises des chercheurs disponibles ; producteurs formés.</p>
<p><b>A 4.2 :</b> élaborer un plan d'action.</p>	<p>1 atelier d'orientation réalisé ; 1 plan est disponible.</p>	<p>Rapport d'ateliers.</p>	
<p><b>A 4.3 :</b> mise en place du plan d'action.</p>	<p>Les emblavures sont fertilisées en FO de 50% à 70% ; 30% des superficies maraîchères céréalières sont fertilisées en FM.</p>	<p>Rapport d'activités.</p>	
<p><b>A 4.4 :</b> formation des producteurs à la production et à l'utilisation de la fumure organique (FO), aux techniques d'assolement – rotation et association des</p>	<p>Nombre de formations opérationnelles à la demande.</p>	<p>Rapports de formation.</p>	

<p>cultures.</p> <p><b>A 4.5 :</b> diffusion des techniques de lutte anti – érosive.</p> <p><b>A 4.6 :</b> information et formation environnementales.</p> <p><b>A 4.7 :</b> faire le bilan des activités et ré formulation du programme.</p> <p><b>A 5.1 :</b> informer sur les principes coopératifs.</p> <p><b>A 5.2 :</b> susciter la création des organisations paysannes.</p> <p><b>A 5.3 :</b> former les responsables d’OP à la gestion coopérative, éducation et animation.</p>	<p>Nombre de formations opérationnelles à la demande.</p> <p>12 Sketch ; 24 brochures ; 80 émissions RN; 3 000 émissions radio de proximité; 3 journées portes ouvertes.</p> <p>1 atelier national régional et 50 ateliers locaux sont tenus.</p> <p>4 supervisions/an ; 1 supervision mensuelle (DRAMR).</p> <p>Nombre d’OP créés enregistrées et agréées.</p> <p>Nombre de responsables d’OP formés.</p>	<p>Rapports de formation.</p> <p>Rapport d’activités.</p> <p>Rapport d’activités.</p> <p>Rapport de supervisions.</p> <p>Rapports ; Enquêtes.</p> <p>Rapport de formation.</p>	<p>Personnes ressources disponibles pour la formation.</p>
--	--	--	--

<p><b>A 5.4 :</b> faire une relecture des missions de l'APCAM et DNAMR.</p> <p><b>A 6.1 :</b> révision du manuel de procédure de transfert de la vulgarisation.</p> <p><b>A 6.2 :</b> élaboration de programme de travail (diagnostic des systèmes de production, formulation des conseils techniques et conseils de gestion des exploitations).</p> <p><b>A 6.3 :</b> assurer le suivi de l'exécution du programme.</p> <p><b>A 6.4 :</b> formation opérationnelle des CT ; OPA</p> <p><b>A 6.5 :</b> mettre en place les outils de gestion</p>	<p>Les missions de l'APCAM et de la DNAMR sont clarifiées.</p> <p>Le manuel revu est disponible et diffusé.</p> <p>P.E.T.F. est élaboré.</p> <p>4 missions nationales ; 6 missions régionales ; 11 missions mensuelles locales.</p> <p>Nombre de CT et OPA formées.</p> <p>Outils mis en place.</p>	<p>Rapports de missions.</p> <p>Archives de la DNAMR.</p> <p>Archives Cercles et des Communes.</p> <p>Rapports de missions.</p> <p>Rapports de formations.</p> <p>DNAMR, DRAMR.</p>	<p>Lourdeur administrative.</p>
--	---	---	---------------------------------

<p>(administrative, technique, financière).</p> <p><b>A 6.6 :</b> susciter l'émergence des structures prestataires de services de vulgarisation.</p> <p><b>A 6.7 :</b> évaluer le programme.</p> <p><b>A 7 :</b> réaliser une étude sur les sources de financement des CT et OP.</p>	<p>Nombre de prestataires définis.</p> <p>1 atelier annuel réalisé.</p> <p>1 étude réalisée.</p>	<p>Rapports d'activités.</p> <p>Rapport / Bilan.</p> <p>Rapport d'étude.</p>	
--	--	--	--

## Cadre Logique de la Composante D « Appui aux Chambres d'Agriculture et aux OPAs ».

Description / Résumé Narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables I.O.V.	Moyens de Vérification MV	Hypothèses Critiques HC
<p><b>Finalité :</b> amélioration des capacités des organisations paysannes du Mali (Chambre d'Agriculture et OPAs).</p>	<p>Le nombre de chambres d'agriculture et d'organisations professionnelles agricoles fonctionnelles représentant et défendant les intérêts de la profession agricole</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des chambres d'agriculture.</li> </ul>	<p>Existence de la volonté politique</p>
<p><b>Objectif Spécifique :</b> rendre les chambres d'agriculture et les organisations professionnelles agricoles fonctionnelles en vue d'assurer leurs fonctions de représentations et de défense des intérêts de la profession agricole.</p>	<p>Le nombre de chambres d'agriculture et d'organisations professionnelles agricoles fonctionnelles représentant et défendant les intérêts de la profession agricole.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des chambres d'agriculture.</li> </ul>	<p>Existence de la volonté politique</p>
<p><b>Résultats :</b> <b>R 1 :</b> les chambres d'agriculture représentent et</p>	<p>Le nombre de Chambres d'Agriculture représentant et défendant les intérêts de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des chambres d'agriculture.</li> </ul>	

<p>défendent les intérêts de la profession agricole.</p> <p><b>R 2 :</b> les élus sont parties prenantes de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes communaux et régionaux de développement.</p> <p><b>R 3 :</b> les chambres d'agriculture disposent de ressources pérennes pour leur fonctionnement.</p> <p><b>R 4 :</b> les conditions d'exercice de la profession sont assainies et motivantes.</p> <p><b>R 5 :</b> des mécanismes permettant aux producteurs d'accéder de façon concurrentielle aux technologies, aux intrants, au crédit et aux marchés sont mis en place.</p>	<p>profession agricole.</p> <p>Le nombre d'élus qui participent à l'élaboration des programmes communaux et régionaux de développement.</p> <p>L'existence de ressources pérennes au niveau des CRA.</p> <p>L'existence d'un code rural réglementant la profession.</p> <p>Le nombre de producteurs ayant accès aux technologies, aux intrants, au crédit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des élus.</li>   <li>- Rapport d'activités des CRA ;</li> <li>- Enquêtes auprès des CRA.</li>   <li>Code rural ;</li> <li>Rapport d'évaluation.</li>   <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des producteurs.</li> </ul>	
---	--	---	--

<p><b>R 6 :</b> les exploitations agricoles et les organisations de producteurs gèrent mieux leurs exploitations et s'organisent par filière.</p> <p><b>R 7 :</b> les organes de décision des OPA sont fonctionnels.</p> <p><b>R 8 :</b> l'élaboration des projets et programmes est régionalisée et ceux-ci répondent mieux aux besoins des producteurs.</p> <p><b>R 9 :</b> les centres de prestations sont opérationnels dans certaines régions.</p>	<p>Le nombre d'exploitants agricoles et d'organisations de producteurs qui appliquent les techniques de gestion et qui s'organisent par filière.</p> <p>Le nombre d'OPA qui possèdent des organes de décision fonctionnels.</p> <p>Le nombre de projets et programmes régionalisés répondant aux besoins des producteurs élaborés.</p> <p>Le nombre de centres de prestations opérationnels dans certaines régions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des exploitants agricoles.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes auprès des OPAs.</li> </ul> <p>Rapport d'activités ; Enquêtes sur le terrain.</p> <p>Enquêtes auprès des centres de prestations des régions.</p>	
<p><b>Activités :</b></p> <p><b>A 1.1 :</b> formation des élus et du personnel sur le rôle, les fonctions, la responsabilité, le fonctionnement des organes, les mécanismes de prise de décisions et de contrôle.</p>	<p>Le nombre d'élus et de personnel formés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de formations ;</li> <li>- Enquêtes auprès des élus et du personnel.</li> </ul>	<p>La disponibilité des formateurs</p>

<p><b>A 1.2 :</b> formation du personnel en technique d'animation et de communication en milieu rural.</p> <p><b>A 1.3 :</b> formation et information des élus et du personnel sur les techniques d'élaboration des projets, le fonctionnement des marchés agricoles.</p> <p><b>A 1.4 :</b> réalisation de voyages d'études, de visites d'échanges et participation aux foires, salons et forums internationaux.</p> <p><b>A 1.5 :</b> appui au renforcement des outils de communication, amélioration du cadre de travail (infrastructure et</p>	<p>Le nombre de personnes formées en technique d'animation et de communication en milieu rural.</p> <p>Le nombre d'élus et le personnel formés sur les techniques d'élaboration des projets, le fonctionnement des marchés agricoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le nombre de voyages d'études, visites d'échange réalisés ;</li> <li>- le nombre de participations aux foires, salons et forums internationaux.</li> </ul> <p>L'existence d'outils de communication renforcés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de formations ;</li> <li>- Enquêtes auprès du personnel.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de formations ;</li> <li>- Enquêtes auprès du personnel.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de voyages et de visites d'échanges ;</li> <li>- Rapports de participations aux foires, salons et forums internationaux.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des CRA .</li> </ul>	<p>La disponibilité des formateurs</p> <p>La disponibilité des formateurs</p>
---	---	---	---

<p>équipement).</p> <p><b>A 2.1 :</b> organisation des concertations avec les instances régionales et nationales sur la planification des activités agricoles.</p> <p><b>A 2.2 :</b> organisation d'un forum unique de programmation régionale des activités de recherche et de vulgarisation et d'appui aux producteurs présidé par les chambres d'agriculture.</p> <p><b>A 3 :</b> réalisation d'une étude pour identifier les ressources pérennes pour le financement des chambres d'agriculture et les apports possibles des organisations professionnelles agricoles.</p> <p><b>A 4.1 :</b> réalisation d'études stratégiques relatives à la préparation d'un code rural</p>	<p>Le nombre de concertations avec les instances régionales sur la planification des activités agricoles.</p> <p>1 forum organisé.</p> <p>1 étude réalisée.</p> <p>1 étude réalisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Rapports des concertations.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Rapport du forum.</li> </ul> <p>Rapport d'étude.</p> <p>Rapport d'étude.</p>	
---	--	--	--

<p>(statut de l'agriculteur, régime foncier, retraite, assurance agricole, le mode de participation des chambres d'agriculture et OPAs dans le processus de planification.</p> <p><b>A 4.2 :</b> réalisation d'une étude sur les conditions de mise en place d'un observatoire en milieu rural.</p> <p><b>A 5.1 :</b> formations et informations des producteurs sur les mécanismes de régulation des marchés.</p> <p><b>A 5.2 :</b> organisations des concertations entre l'Etat, les bailleurs de fonds, les opérateurs et les producteurs.</p> <p><b>A 5.3 :</b> amélioration du système d'information des marchés agricoles.</p> <p><b>A 6.1 :</b> formation des leaders d'OPAs aux techniques de</p>	<p>1 étude réalisée.</p> <p>Le nombre de producteurs formés sur les mécanismes de régulation des marchés.</p> <p>Le nombre de concertations organisées.</p> <p>L'existence d'un système d'information amélioré sur les marchés agricoles.</p> <p>Le nombre de leaders d'OPAs formés sur les techniques de</p>	<p>Rapport d'étude.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de formations ;</li> <li>- Liste des participants.</li> <li>- Rapports des concertations ;</li> <li>- Rapport d'activités.</li> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes sur le terrain.</li> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Rapports de formations.</li> </ul>	
---	---	--	--

<p>gestion d'entreprise.</p> <p><b>A 6.2 :</b> appui à la mise en place de nouvelles organisations à la base et à la création d'organisations faîtières par l'organisation de concertations autour des filières.</p> <p><b>A 7.1 :</b> formation des leaders à l'identification des besoins des membres, la formulation de proposition de recherche ou de vulgarisation, aux techniques de contractualisation, de prospection de marchés, d'identification et de mise en concurrence des fournisseurs.</p> <p><b>A 7.2 :</b> formations en langues nationales (alphabétisation).</p> <p><b>A 7.3 :</b> formation du personnel employé des OPA</p>	<p>gestion d'Entreprise.</p> <p>Le nombre d'organisations à la base et d'organisations faîtières créées autour des filières.</p> <p>Le nombre de leaders formés.</p> <p>Le nombre d'OPAs formés en langues nationales.</p> <p>Le personnel employé des OPAs formé en gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport d'activités ;</li> <li>- Enquêtes auprès des organisations à la base.</li>   <li>- Rapports de formations ;</li> <li>- Enquêtes auprès des leaders.</li>   <li>- Rapports de formation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des OPAs.</li>   <li>- Rapports de formations ;</li> <li>- Enquêtes auprès du</li> </ul>	
---	--	---	--

<p>en gestion d'entreprise.</p> <p><b>A 8 :</b> appui à la formulation et au financement de micro-projets d'appui aux producteurs.</p> <p><b>A 9.1 :</b> formation et information du personnel et des promoteurs des centres.</p> <p><b>A 9.2 :</b> réalisation d'études d'évaluation d'impact des centres existants et d'études d'implantation de nouveaux centres.</p>	<p>d'entreprise.</p> <p>Le nombre de micro-projets des producteurs formulés et financés.</p> <p>Le personnel et les promoteurs des centres formés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le nombre d'études d'évaluation d'impact des centres existants réalisés ;</li> <li>- le nombre d'études d'implantation de nouveaux centres réalisés.</li> </ul>	<p>personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités ;</li> <li>- Rapport d'évaluation ;</li> <li>- Enquêtes auprès des producteurs.</li> <li>- Rapports de formations ;</li> <li>- Enquêtes auprès du personnel et des promoteurs des centres.</li> </ul> <p>Rapports des différentes études réalisées.</p>	
--	---	---	--

## **GUIDES D'ENTRETIEN**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Esquisse du Guide d'Entretien à l'usage des Responsables de projet et Intervenants :**

1. Pouvez citer les objectifs du Programme PASAOP ?
2. Quelle est la démarche que vous adoptez pour la prise en compte des objectifs du programme par le système de suivi/évaluation ?
3. Pouvez citer les critères d'évaluation des objectifs ?
4. Comment déterminez vous les activités à mener ?
5. Comment établissez vous les calendriers des activités ?
6. Quelles sont les ressources nécessaires affectées à la réalisation des activités ?
7. Comment définissez vous les responsabilités dans la réalisation des activités ?
8. Comment êtes vous organisez en terme d'effectifs et de compétences ?
9. Recourez vous à des méthodes spécifiques de collecte et d'analyse des données ?
10. Comment clarifiez vous les rôles et les responsabilités dans la collecte, le traitement et l'analyse des données ?
11. Comment s'opère la circulation des informations ? et à quelles périodes sont elles produites ?
12. Que pensez vous de l'adéquation du type d'organisation de la structure avec le fonctionnement du suivi/évaluation de la cellule de la coordination ?
13. Comment procédez vous pour la motivation au sein de votre équipe ?
14. Comment s'opère le processus de prise de décision au sein de votre équipe ?

15. Avez-vous recours à un système de contrôle ? Si oui comment ?  
Si non pourquoi ?
16. Existe-t-il un dispositif d'identification des écarts ? Si oui  
lequel ? Si non pourquoi ?
17. Quels sont les facteurs de blocage identifiés ?
18. Comment procédez vous pour la vérification des activités  
déclarées réalisées ? Quels sont les outils utilisés ?
19. A quelles périodes les informations produites par le système  
vous parviennent elles ?
20. Comment pensez vous que les informations produites par le  
système facilitent les prises de décision ?
21. Comment vérifiez vous que les informations produites sont  
conformes aux objectifs visés par le programme ?
22. Comment pensez vous que le système de suivi/évaluation de la  
cellule de coordination pourra continuer après la cessation des  
activités du programme ?

**Quel est l'état de préparation de votre programme pour la mise en œuvre d'un système de Suivi/Evaluation ? Evaluer votre programme sur chacun des critères suivants et expliquer votre classement.**

1 – **Encouragements** (sélectionner un des classements suivants)

Beaucoup

Un peu

Plusieurs découragements

Commentaires :

Stratégies pour améliorer :

2 – **Rôles et responsabilités** (sélectionner un des classements suivants)

Très Clair

Un peu Clair

Très ambiguë

Commentaires :

Stratégies pour améliorer :

3 – **Capacité de l'organisation** (sélectionner un des classements suivants)

Excellente

Adéquate

Faible

Commentaires :

Stratégies pour améliorer :

4 - **Obstacles** (sélectionner un des classements suivants)

Très peu

Pas graves

Graves

Commentaires :

Stratégies pour améliorer :

## Traitement de données recueillies après entretiens

### 1 Variable Planification :

<b>N° Ordre</b>	<b>Variables secondaires</b>	<b>Notes attribuées</b>
1	Préciser les objectifs à atteindre	2
2	Définir les critères d'évaluation	0
3	Déterminer les activités à mener	2
4	Etablir les calendriers d'activités	1
5	Affecter les ressources nécessaires à la réalisation des activités	0
6	Définir les responsabilités dans la réalisation des activités	2
	<b>Total</b>	<b>1</b>

### 2 Variable Organisation :

<b>N° Ordre</b>	<b>Variables secondaires</b>	<b>Notes attribuées</b>
1	Disposer des effectifs et des compétences nécessaires	0
2	Clarifier les rôles et les responsabilités dans la collecte et le traitement des données	0
3	Préciser les circuits d'information	2
4	Indiquer l'adéquation du type d'organisation de la structure avec le fonctionnement du suivi/évaluation	1
	<b>Total</b>	<b>0</b>

### **3 Variable Direction :**

<b>N° Ordre</b>	<b>Variables secondaires</b>	<b>Notes attribuées</b>
1	Déterminer le type de dispositif de motivation au sein de l'équipe	0
2	Préciser le processus de prise de décision	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>

### **4 Variable Contrôle :**

<b>N° Ordre</b>	<b>Variables secondaires</b>	<b>Notes attribuées</b>
1	Préciser le dispositif d'identification des écarts	1
2	Identifier les facteurs de blocages	3
3	Préciser le système de contrôle	0
4	Indiquer les outils de vérification	1
	<b>Total</b>	<b>1</b>

Le barème est de 0 à 3 selon notre niveau de satisfaction.

Les variables secondaires sont notées de 0 à 3 et ainsi nous avons :

**0 pas du tout satisfaisant ;**

**1 faible ;**

**2 Moyenne ;**

**3 Satisfaisante.**

La note de chaque variable explicative est obtenue en faisant la moyenne arithmétique des notes des variables secondaires et ainsi nous obtenons les résultats suivants :

<b>Variables Explicatives</b>	<b>Notes</b>
<b>Planification</b>	<b>1</b>
<b>Organisation</b>	<b>0</b>
<b>Direction</b>	<b>0</b>
<b>Contrôle</b>	<b>1</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **TABLEAUX DE SUIVI**



PROGRAMME D'APPUI AUX SERVICES  
AGRICOLES ET AUS ORGANISATIONS  
PAYSANNES

Composante:.....

Volet:.....

Période de référence:.....

**Tableau des Coûts**

Réalisations	Coût Prévu	Coût réalisé	Taux réal. %
<b>Total</b>			

\*Fréquence de remplissage: mensuelle



**Période de référence :**

**Tableau des facteurs de blocage**

<b>Facteurs de Blocage</b>	<b>Mesures Correctives</b>	<b>Responsable</b>	<b>Date Butoir</b>

## Tableaux des Résultats

<b>Objectif / Résultat Spécifique</b>	<b>Indicateurs d'atteinte ou données nécessaires à la mesure de ces indicateurs</b>	<b>T0</b>	<b>T1</b>

## BIBLIOGRAPHIE :

1. Notes Explicatives sur le **Budget 2002, Ministère des Finances Mali** ;
2. Rapport de la journée de concertation sur le monde rural, 2001.
3. **Aide Mémoire** de la mission de supervision de la **Banque Mondiale** ;
4. **Ahmadou TRAORE**, Gestion et Suivi/Evaluation des Projets, **Codex 2002 CESAG** ;
5. **Dictionnaire** Petit Robert de la Langue Française ;
6. **Manuel de Suivi/Evaluation** du PASAOP, décembre 2001 ;
7. **Tableaux des Résultats** des Composantes et Volets du PASAOP ;
8. **Note de Présentation** des Composantes et Volets du PASAOP ;
9. **Rapport de réunion** sur la préparation de la **situation de référence** du PASAOP ;
10. **Note sur la présentation** des programmes du Schéma de Directeur de Développement du Monde Rural PASAOP ;
11. **Méthodologie du Suivi et de l'Evaluation** dans les projets et programmes du Programme des Nations Unies pour le Développement (**PNUD**) ;
12. **Suivi/Evaluation**, principes directeurs pour le développement rural. **Comité Administratif de Coordination (CAC) des Nations Unies** sur le Développement édition 1985 ;
13. **La faisabilité de Projet**, une démarche vers l'efficacité et l'efficacité, les éditions SMG, **Wilson O'SHAUGHNESSY** ;
14. **Manuel sur le Suivi/Evaluation** des projets de développement agricole et rural, **D.J. Casley et D.A. Lury, Banque Mondiale** Mars 1983;
15. **Réseau Nigérien de Suivi/Evaluation** axé sur la performance ;

16. **J.P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI**, Management Stratégie et Organisation 4<sup>ème</sup> édition ;
17. Théorie des Organisations, **Henry FAYOL** ;
18. **Structure et dynamique des organisations**, Mintzberg Henry ;
19. **Précis de Direction et de Gestion**, ENREGLE Yves, THIETART Raymond – Alain ;
20. **Système d'information et management des organisations**, 3<sup>ème</sup> édition, Robert REIX.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# **TABLE DES MATIÈRES**

<b>DEDICACE.....</b>	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>PRESENTATION DE L'ETUDE :.....</b>	<b>10</b>
<b>PROBLÉMATIQUE :.....</b>	<b>10</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DU SUIVI/EVALUATION.....</b>	<b>16</b>
<b>I.1 Définition des Concepts.....</b>	<b>16</b>
<b>I.2 Rapport entre le Suivi et l'Evaluation.....</b>	<b>21</b>
<b>I.3 Intervention du suivi et de l'évaluation dans un projet.....</b>	<b>23</b>
<b>I.4 Importance du Suivi/Evaluation dans les projets.....</b>	<b>25</b>
<b>I.5 Analyse du cadre général du système de suivi/évaluation.....</b>	<b>26</b>
<b>I.6 Les Facteurs de Performance d'un Système de Suivi/Evaluation..</b>	<b>35.</b>
<b>I.7 La Performance du système de suivi/évaluation.....</b>	<b>39</b>
<b>I.8 Modèle d'Analyse du suivi/évaluation du PASAOP.....</b>	<b>41</b>
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>46</b>
<b>II.1 Présentation du Programme PASAOP.....</b>	<b>46</b>
<b>II.2 La Cellule de Coordination du PASAOP.....</b>	<b>53</b>
<b>II.3 La Pratique du suivi/évaluation au niveau de la cellule.....</b>	<b>54</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE I : RESULTATS .....</b>	<b>65</b>
<b>I.1 Résultats par rapport aux variables explicatives.....</b>	<b>65</b>
<b>I.2 Résultats par rapport à la variable expliquée.....</b>	<b>70</b>
<b>CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSION PARTIELLE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSION GENERALE:.....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES:.....</b>	<b>83</b>

**L'Organigramme de la Cellule de Coordination du Pogramme d'appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP)**

