



**Analyse du Dispositif de Suivi-Evaluation
Des Projets/Programmes du Secteur du Développement Rural
Au Mali : Cas du PCDA**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

OPTION : INNOVATION ET DEVELOPPEMENT DES SOCIETES (IDS)

Présenté par

BABY BOUDIOUMA

Travaux dirigés par :

Madou Diallo

Coordinateur Expert suivi-évaluation- PCDA

Bamoussa Koné

Jean dabelé Diassana

Chef DEPSI / DNPD

Chef de l'UPSE/ CPS/SDR

Jury d'évaluation du stage

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Promotion [2013/2014]

DEDICACES

Qu'il me soit permis de dédier ce mémoire professionnel à

A mon dieu tout puissant :

- ✓ Grâce à qui cette formation en master spécialisé m'a été accordée, que ton nom soit glorifié pour l'éternité
- ✓ A mes très chers parents pour les sacrifices consentis à ma réussite scolaire.
- ✓ A mes frères, sœurs, Amis qui m'ont témoigné leur solidarité et disponibilité.
- ✓ A Tous ceux qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre pour la réalisation de ce travail.

REMERCIEMENTS

A Travers ce mémoire, nous témoignons nos sincères remerciements à tous ceux qui n'ont ménagé aucun effort pour nous soutenir et nous encourager dans le cadre de ce travail :

Particulièrement, nous remercions :

- ✓ La DNPD et son personnel ;
- ✓ La CPS et son UPSE.

Une mention spéciale à

- ✓ M. Bamoussa Koné chef de division DEPSI/DNPD
- ✓ M. Jean Dabelé Diassana chef UPSE de la CPS/SDR
- ✓ M. Madou diallo Coordinateur de suivi-évaluation du PCDA

Nos remerciements sincères à l'endroit du Coordinateur National du PCDA pour sa disponibilité constante.

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Etude comparative entre les projets et les programmes de développement.....	6
Tableau 2 : Résumé des Composantes et sous-composantes du PCDA	6
Tableau 3 : Résumé des Forces et faiblesses du SSE du PCD.....	6
Tableau 4 : Vérification des hypothèses.....	6

SIGLES ET ACCRONYMES

BM	Banque Mondiale
CNPO	Comité National de Pilotage et d'Orientation
CR	Coordination Régionale
CRPO	Comité Régional de Pilotage et d'Orientation
CSCR	Cadre Stratégique Pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
DNACPN	Direction Nationale de l'Assainissement du Contrôle de Pollution et de Nuisance
DNP	Direction Nationale de la planification et du développement
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
IDA	Association Internationale pour le Développement
IER	Institut d'Economie Rurale
MDR	Ministère du Développement Rural
MENOR	Monitoring Externe National Orienté vers les Résultats
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
P/P	Projet/Programme
PAFICOT	Projet d'Appui à la Filière Coton Textile
PAPAM	Projet d'Appui à la productivité Agricole Au Mali
PCDA	Programme Compétitivité et Diversification Agricole
PDA	Politique de Développement Agricole
PDI-BS	Programme de Développement de l'Irrigation dans le Bassin du Bani et à Selingué
PNISA	Programme Nationale Investissement pour le Secteur Agricole
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
PPM	Plan de Passation des Marchés
PRMC	Programme de Restructuration du Marché Céréalière
PRODEVALAIT	Projet de Développement et de Valorisation de la production Laitière
PTA	Plan de travail Annuel
PTBA	Plan de travail et du Budget Annuel
PTF	Partenaire technique et Financier
PTSPA	Projet de Transformation des sous Produits d'Abattage
S/E	Suivi-Evaluation
SDR	Secteur du Développement Rural
SMART	Spécifique Mesurable Atteignable Réalisable Temporel
SSE	Système de Suivi Evaluation
UCP	Unité de Coordination du Projet
USAID	United States Agency for International Development

SOMMAIRE	
DEDICACE.....	2
REMERCIEMENT.....	3
LISTE DES TABLEAUX.....	4
SIGLES ET ACRONYMES.....	5
SOMMAIRE.....	6
RESUME.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCTION GENERALE.....	10
1- Problématique.....	11
2- Intérêt de l'étude.....	12
3-Objectifs.....	13
3-1 Objectif General.....	13
3-2 Objectif spécifique.....	13
4 Hypothèse.....	13
5- Délimitation du champ de l'étude.....	13
6-Démarche de l'étude.....	13
7- Plan de l'étude.....	14
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE...	
CHAPITRE 1 : CADRE DE L'ETUDE.....	16
I. Définition de quelques concepts de base liés au suivi-évaluation.....	16
II. Importance du suivi-évaluation.....	20
III. Les différentes étapes de la mise en place d'un système de suivi-évaluation.....	20
IV. Les Instruments de Suivi-Evaluation.....	20
CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	
I Présentation du PCDA.....	23
1. Objectif de développement.....	23
2 -Objectifs spécifiques.....	23
3- Résultats Attendus du PCDA.....	23
4- Durée du Programme.....	23
5- Coût du Programme.....	23
6-Bailleurs du Programme.....	24
7-Zones d'intervention du Programme.....	24
8- Les Composantes du Programme.....	24
9-Montage Institutionnel du programme.....	27
II Le Dispositif de suivi-évaluation du PCDA.....	27
1- Les objectifs du système de suivi-évaluation.....	27
2-Les Intervenants du système de suivi-évaluation du PCDA.....	27
3- les Composantes du système de suivi-évaluation.....	28
4- Les Indicateur de suivi du PCDA.....	31
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE, INTERPRETATION DES RESULTATS ET PROPOSITION DE RECOMMANDATIONS.....	
CHAPITRE 1 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	33

I- Analyse et Interprétation des Outils du SSE.....	34
1 Définition des Outils de Collecte.....	34
2 Définition des Sources de Données.....	34
3 La Méthode de collecte des Données.....	35
4 La Fréquence de Collecte des Données.....	35
5 Mode de Stockage et de traitement des Données.....	35
II-ANALYSE DE LA VARIABLE EXPLICATIVE DU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION (SSE) DU PCDA.....	35
1 Analyse des Outils de Planification.....	35
2 Définition des Responsabilités du suivi-évaluation.....	36
3 Organisation du manuel de procédure pour le SSE.....	36
4 Analyse des Ressources de suivi-évaluation du PCDA.....	36
5 Analyse du plan d’opération du Programme... ..	37
6 Analyse du suivi de l’état d’avancement des Activités.....	38
7- Analyse des écarts des Réalisations.....	39
8- Analyse des Rapports de suivi-évaluation.....	39
9-Modèle d’élaboration des rapports produits.....	40
10 - Le système de diffusion des Informations.....	41
11- Application des recommandations des missions de supervision.....	42
III-ANALYSE DE LA VARIABLE EXPLICATIVE DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PCDA.....	42
1-La pertinence des indicateurs du SSE.....	42
2- Efficience du SSE	43
3-Efficacité du SSE.....	43
4-Les Effets et Impacts du SSE du PCDA.....	43
5-Les Forces et faiblesses du SSE	44
IV-VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	45
V- PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS.....	46
CONCLUSION	47
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXE.....	49

RESUME

Dans le but d'apporter notre contribution pour l'amélioration de la pratique du suivi-évaluation dans le secteur du développement Rural au Mali, cette étude a été menée à travers le PCDA qui est l'un des programmes les plus dynamiques dans le sous-secteur de l'agriculture en matière de promotion de compétitive de nos produits et surtout de la diversification agricole dans le but de lutter contre la pauvreté.

Il s'agit par cette étude, d'analyser le système de suivi évaluation du PCDA à travers les outils et méthodes dont il dispose afin de contribuer à sa performance. La méthodologie est basée sur une revue documentaire sur divers ouvrages traitant les questions de suivi-évaluation, du management des projets de développement, des documents de projet du PCDA, de la CPS/SDR ainsi que des entretiens riches et cordiaux nous ont permis de bâtir notre modèle d'analyse. En effet ce modèle repose sur les points suivants :

- Une analyse de la variable explicative du fonctionnement du SSE
- Une analyse de la variable explicative de la performance du système du SSE

En effet l'analyse de ces variables nous révèle que, le SSE du PCDA existe, fonctionne et sa performance est jugée satisfaisante même si, des faiblesses qui existent et qui peuvent être améliorées. Ceci nous a permis de faire des recommandations fortes pour tous les éléments qui sont susceptibles d'entraver le bon fonctionnement du SSE du Programme d'une part, et d'autre part pour tout le secteur du développement rural afin d'améliorer son dispositif de suivi-évaluation existant.

MOTS CLES

1. Suivi
2. Evaluation
3. Projet
4. Variable
5. Indicateur

ABSTRACT

In order to make our contribution to improving the practice of monitoring and evaluation in the Rural Development sector in Mali, this study was conducted through the agricultural competitiveness and diversification Project (PCDA) which is one of the most successful programs in the sub -sector of agriculture in terms of competitive promotion of our products and especially agricultural diversification in order to fight against poverty.

It is by this study, to analyze the monitoring and evaluation system of the PCDA through the tools and methods available to it to help his performance. The methodology is based on a literature review of books on various issues of monitoring and evaluation, management of development projects, project documents PCDA, Cell Planning and Statistics of the rural development sector as well as rich and cordial talks allowed us to build our analysis model. Indeed, this model is based on the following:

An analysis of the explanatory variable of the functioning of the monitorin and evaluation system (ESS).

An analysis of the predictor of the performance of the ESS system

Indeed, the analysis of these variables reveals that the ESS of the PCDA exists, operates and its performance is satisfactory although weaknesses that exist and can be improved. This allowed us to make strong recommendations for all the elements that may hinder the proper functioning of the ESS program firstly and secondly for all the rural development sector to improve its device existing monitoring and evaluation.

Key Words

1. Monitoring
2. Evaluation
3. Project
4. Variable
5. Indicator

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, la préoccupation principale des acteurs de développement est d'assurer une allocation et, une utilisation des ressources qui optimisent le développement économique et social. Cela est d'autant vrai aujourd'hui au Mali où les ressources financières disponibles sont largement insuffisantes par rapport aux besoins à satisfaire. Ainsi, 80% des ressources financières nécessaires sont liées à l'aide publique au développement.

Dans ce contexte, la question fondamentale est de savoir comment rentabiliser au maximum les interventions réalisées de manière à atteindre les objectifs prévus de développement. C'est là que le suivi et l'évaluation prennent toute leur importance en tant qu'instruments de gestion essentiels à l'exécution efficiente et efficace des politiques et programmes de développement.

Bien que les termes « suivi et évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne

S'agissait que d'une seule et même chose, sans nuances importantes à faire et des implications sur la méthodologie à utiliser, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

En effet, il importe de décrire les grandes lignes d'un système de suivi et évaluation qui permettra d'assurer la synergie d'actions indispensables entre les différentes parties prenantes. Ceci pourra ainsi contribuer à atteindre les objectifs de la manière la plus efficace et efficiente possible, afin que les effets et impacts souhaités au niveau des groupes cibles puissent être mesurés au fur et à mesure que le projet/programme s'exécute.

Pour une meilleure organisation d'un système de suivi-évaluation, la clarification des rôles et les principales tâches à divers niveaux sont primordiales. En l'absence de suivi-évaluation, il serait difficile de déterminer si les activités planifiées lors de la conception du projet ou programme sont allées dans le bon sens, si des progrès et des succès ont été enregistrés, pas plus que la manière dont l'action future pourrait être améliorée.

Fort de ce constat, nous avons jugé utile, dans le cadre de cette étude d'analyser la pratique pour mesurer toute sa portée dans la conduite des actions de développement à travers les projets et programmes du secteur du développement Rural (SDR) qui est l'un des secteurs les plus actifs en matière de développement.

Par cette étude, nous tenterons d'apprécier le degré de pratique et de performance du système de suivi-évaluation au niveau du SDR de façon générale, et particulièrement pour le PCDA en

vue de faire des recommandations allant dans le sens de l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation existant.

1- Problématique

De nos jours, le suivi-évaluation est au cœur de la gestion des projets et programmes de développement en Afrique.

« Le suivi et l'évaluation » sont perçus davantage comme une exigence des partenaires au développement que comme un outil d'administration. C'est pourquoi M. Casius Chuma, partenaire de suivi-évaluation en Zambie disait : « Le suivi-évaluation n'est pas un système d'espionnage mais un moyen de suivre vos progrès ».

Il est évident que les partenaires financiers s'imprègnent de la destination des fonds qu'ils allouent, et qu'ils sont utilisés à bon escient. Mais le suivi-évaluation devrait en premier lieu permettre à une organisation ou à un projet de savoir d'eux-mêmes s'ils sont en accord avec les objectifs, s'ils ont un impact, et en fin leur permettre de rassembler toutes ces informations de manière plus efficace.

Ainsi, le suivi-évaluation consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement d'un P/P, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage du projet.

Face à l'urgence d'assurer une sécurité alimentaire et nutritionnelle d'une population de plus en plus croissante dans un espace économique ouvert et concurrentiel, avec un souci constant d'assurer une gestion durable des ressources naturelles dans un contexte de changement climatiques profonds et devant l'impérieuse nécessité d'améliorer la productivité et la compétitivité agricole dans une perspective de valoriser et de positionner le secteur du développement rural, le Mali a élaboré des politiques (politique de développement Agricole) PDA et des plans de développement qui ont abouti à de nombreux P/P de développement qui sont en cohérence avec le cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR :2012-2017).

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressés au secteur du développement rural (SDR) qui est caractérisé par une «approche projet» avec plus d'une centaine de P/P disponibles dans son répertoire national (RN) et financés par l'état malien et une trentaine de partenaires techniques et financiers (PTF). Si cette situation traduit la vitalité des investissements publics

dans le secteur, elle constitue néanmoins une contrainte en termes d'harmonisation et de cohérence dans leurs mises en œuvre.

De ce constat, le suivi-évaluation devient plus que jamais nécessaire pour la bonne atteinte des résultats souhaités lors de la planification des P/P. Cependant, la fonction de suivi-évaluation semble être de nos jours une simple formalité à intégrer dans la conception et la mise en œuvre des actions quotidiennes de développement. En effet, pour qu'un P/P puisse atteindre les résultats ultimes attendus, il y a lieu de le doter d'un dispositif de suivi-évaluation performant qui représente un outil d'alerte et de veille à sa bonne conduite.

Dans cette dynamique, nous nous sommes penchés sur le SDR à travers le thème suivant :

«Analyse du dispositif de Suivi-Evaluation des Projets/Programmes du Secteur du Développement Rural au Mali : Cas du PCDA » que nous avons jugé utile pour procéder à un diagnostic des outils de suivi-évaluation dont il dispose afin d'y remédier à des éventuelles insuffisances liées à l'utilisation des outils et méthodes inscrits dans son cadre logique lors de la planification.

Par ailleurs, des études antérieures sur les questions liées au suivi-évaluation des P/P ont précédé ce présent thème et ont certainement contribué à améliorer la pratique. Mais les contextes diffèrent et évoluent. Toute fois notre objectif est d'analyser les moyens d'intervention des P/P du SDR en matière de suivi-évaluation dans le but de faire des recommandations sur les faiblesses constatées afin d'améliorer sa performance.

Ainsi, nous sommes tentés de poser les questions suivantes :

- ❖ Le PCDA dispose t-ils d'un système de suivi-évaluation opérationnel et performant ?
- ❖ Ce système permet-il d'atteindre les résultats ultimes attendus ?
- ❖ Quelles sont les améliorations possibles à apporter en vue d'atteindre ces résultats ?

Les résultats issus de cette étude permettront certainement de nous éclairer sur le niveau de performance du système dans le but de l'améliorer à travers recommandations pertinentes.

2. Intérêt de l'étude

- Pour la CPS/SDR et le PCDA, cette étude peut servir de cadre de référence pour améliorer le dispositif de suivi-évaluation existant.

- Pour nous auteur, elle est l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre formation à l'institut International d'ingénierie de l'eau et de l'environnement (Fondation 2iE) afin de se familiariser avec l'environnement des organisations en charge du développement d'une part , et d'autre part, d'apporter notre contribution dans le management des projets/programmes de développement singulièrement dans la composante suivi-évaluation.

3. Objectifs de l'étude

3.1 Objectif General

L'objectif principal de cette étude est l'analyse du système de suivi évaluation du PCDA dans le but de contribuer à l'amélioration de sa performance.

3.2 Objectifs spécifiques

- Décrire et analyser le système de suivi évaluation du PCDA ;
- Identifier les forces et faiblesses du système ;
- Identifier les difficultés qui surviennent dans l'exécution des activités liées au S/E des P/P relevant du secteur du développement rural.
- Faire des recommandations dans le but de contribuer à l'amélioration du système de suivi évaluation existants.

4 - Hypothèse d'étude

Pour atteindre ces objectifs, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La bonne Conception et planification des outils et méthodes de suivi-évaluation peuvent être un facteur déterminant pour le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation du PCDA.
- **Hypothèse 2** : La performance du Système de S/E du PCDA permet de favoriser la prise de décision pour améliorer le dispositif du SDR.

5 - Délimitation du champ de l'étude

Compte tenu du temps et des moyens limités l'étude sera basée sur le système de suivi-évaluation du PCDA

6 - Démarche de l'étude

La méthodologie de cette étude est basée sur :

- Une revue documentaire sur divers ouvrages dans le domaine du management des projets, du suivi évaluation des projets de développement et des documents de projets du PCDA et de la CPS/SDR nous a servi de base pour définir les différents concepts, formaliser notre modèle d'analyse et d'élaborer notre guide d'entretien. Elle nous a permis de comprendre le fonctionnement des différents projets et de la CPS/SDR ;
- Des entretiens et interviews avec différents responsables du PCDA, de la CPS et bien d'autres P/P du SDR (le PAFICOT, le PRODEVALAIT, le PDI-BS, le PAPAM, le PTSPA et le PRMC) ;
- La Collecte, la présentation et l'analyse des résultats ;
- Une Analyse des forces et faiblesses du dispositif de suivi-évaluation ;
- Des recommandations permettant l'amélioration du système.

7- plan de l'étude

Pour mieux cerner cette étude, nous l'avons divisé en deux parties hors mis l'introduction générale et la conclusion. Ainsi la première partie comprend deux chapitres et traite du cadre théorique et conceptuel de l'étude.

La deuxième partie est composée d'un chapitre, présente les résultats de l'étude, leur analyse et interprétation ainsi que les propositions de recommandations.

Ce plan a été adopté non seulement pour respecter les principes du guide de rédaction des mémoires de la fondation (2iE) mais aussi et surtout pour traduire avec une plus grande clarté la réalité que nous voulons décrire qui est celle de la pratique du suivi et de l'évaluation des projets de développement relevant du SDR.

Nous concluons enfin en insistant sur les apports de notre étude dans la pratique du suivi-évaluation au niveau du SDR et du PCDA sans oublier de relever les limites.

**PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET
CONCEPTUEL DE L'ETUDE**

CHAPITRE I : CADRE DE L'ETUDE

I - Définition de quelques concepts de base

1. Notion de Projet

Selon TRAORE A. Ramani : « Le projet est un ensemble d'actions menées par une ou plusieurs personnes, combinant des moyens divers (humains, matériels, financiers, techniques, etc.) et des méthodes, de façon efficace et efficiente, dans un temps et un espace donnés, impliquant des acteurs multiples, en vue d'atteindre un objectif spécifique préalablement défini, à la satisfaction de l'ensemble des acteurs».

Enfin (*Boukhari 2002*), Définit le projet comme un ensemble cohérent d'objectifs à atteindre en un temps donné, en mobilisant des ressources pour satisfaire des besoins stratégiques et non pour répondre simplement à des problèmes actuelles.

Cependant toutes ces notions de projet ont en commun trois facteurs essentiels qui sont :

- Le facteur objectif
- Le facteur moyen
- Le facteur délai

2. Notion de Programme de développement

C'est l'ensemble des projets cohérents visant l'atteinte des résultats d'un plan. Le programme est un calendrier structuré et cohérent d'engagements, d'instruments proposés comportant des domaines d'intervention plus restreints. Il est également défini comme un ensemble de projets ayant un même objectif global. En principe, la conception du programme précède celui des projets. Il peut être sectoriel ou intersectoriel, concerner une zone ou localité bien délimitée, s'élabore autour d'un projet structurant. Sa caractéristique principale doit être l'opérationnalité.

3. Etude comparative entre projet et programme de développement

Tableau N° 1 : Etude comparative entre les projets et les programmes de développement

ETUDE COMPARATIVE ENTRE PROJET ET PROGRAMME	
POINTS DE DIVERGENCE	Le programme de développement est un ensemble de projets cohérents qui aboutiront par leurs objectifs respectifs ou spécifiques, à la

	réalisation d'un objectif global qui est celui du programme.	
	PROJETS	PROGRAMMES
TEMPS	Les projets sont généralement très délimités dans un temps défini d'avance. Ils visent le court et le moyen terme.	Les programmes de développement s'étendent sur un temps relativement plus important que les projets. Ils visent le long terme.
ESPACE	Les projets sont localisés et généralement élaborés par rapport aux potentialités et aux contraintes d'une localité.	Les programmes occupent un plus grand espace d'investigation qui peut être une nation, une région ou un secteur économique.
OBJECTIFS	Les objectifs des projets sont en général quantitatifs et opérationnels car les projets ont tendance à viser davantage les rentabilités économiques.	Les objectifs des programmes s'inscrivent davantage dans le cadre du développement social. Ils sont généralement qualitatifs.
RESULTATS	Les résultats sont mesurables et ont des retombées sur l'espace emblavé par le projet.	Les résultats des programmes sont estimables mais pas toujours mesurables. Les retombées ont une envergure plus importante (nationale et souvent mondiale)
POPULATIONS BENEFCIAIRES	Les bénéficiaires des projets sont membres actifs car ils sont informés, impliqués et consultés. La participation est plus active.	Les bénéficiaires des programmes participent à la réalisation des programmes à travers des projets satellites du programme

4. Projet de développement

Le projet de développement fait référence à une idée d'épanouissement pouvant bénéficier à l'ensemble d'une communauté. Il vise une contribution d'ordre qualitatif pour l'ensemble de la société.

5. Les résultats de développement

Les résultats de développement se définissent à plusieurs niveaux. Ainsi nous avons :

5.1 Les résultats immédiats (Produits)

Ce sont les répercussions à court terme des activités. Le résultat immédiat est la réalisation constatée et observée à la fin d'une programmation ou d'un projet. L'organisme a une influence directe sur l'atteinte du résultat. Il est souvent le premier niveau de résultat obtenu après l'intervention d'un organisme.

5.2 Les résultats à moyen terme effet (s)

Le résultat à moyen terme ou résultat intermédiaire se situe au deuxième niveau de changement. L'influence de l'organisme est moins directe. Son atteinte demande d'autres participations. L'atteinte d'un résultat intermédiaire découle de plusieurs résultats directs.

5.3 Les résultats à long terme (impact)

Le résultat à long terme est une conséquence ou un effet à long terme. C'est le dernier niveau de changement souhaité. L'obtention d'un résultat à long terme est complexe et relève souvent d'une combinaison de résultats immédiats et à moyen terme ; elle nécessite la collaboration de divers milieux (gouvernemental, communautaires, autres).

6. Notion d'indicateurs

Les indicateurs sont des « règles de mesure » permettant de constater les changements intervenus. Ils livrent des informations utiles et comparables sur ces changements. Pour pouvoir appréhender des situations complexes, il est souvent nécessaire de définir plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les valeurs affectées à l'indicateur doivent être différenciées des valeurs de référence pour pouvoir interpréter les indicateurs. Ces valeurs de référence permettent de dire quand le projet enregistre un succès satisfaisant.

7 Le Cadre logique

C'est un outil de gestion de projet créé en 1970 par un bureau d'études (Practical Concepts Inc., PCI) sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets. Depuis 1975, il fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

Pour L'OCDE, Le cadre logique est un Outil de gestion visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Il suppose la détermination des éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et de leurs relations causales, des indicateurs ainsi que des facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la planification, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

8. Définition du suivi

Le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation. (PNUD 2008)

Pour la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève (2011), «Le suivi consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet/programme».

9. Définition L'évaluation.

L'évaluation est l'examen périodique des réalisations. Elle est aussi l'appréciation systématique et objective de la pertinence, de la performance et du succès en cours ou achevé d'un projet, d'un programme ou d'un plan. Il s'agit d'un exercice de durée limitée qui fait apparaître les effets sur la société, le groupe cible bénéficiaire, l'environnement ou l'économie locale et/ou nationale.

10. Le suivi-évaluation :

C'est une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire un questionnement et une analyse des données, des observations, des théories, des convictions et ou hypothèses visant à tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action.

11. La Gestion axée sur les résultats GAR

La GAR est aujourd'hui une tendance globale au sein des organisations internationales et des principaux donateurs.

Il existe plusieurs définitions de la GAR, on peut cependant retenir celle de la Déclaration de Paris (2005), 'axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision'.

La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers les réalisations d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

Sept (7) principes régissent la GAR :

- ❖ Centrer le dialogue sur les résultats et ce, à toutes les phases ;
- ❖ Aligner la planification, le suivi et l'évaluation sur les résultats ;
- ❖ S'assurer de la simplicité des méthodes de mesure et des rapports ;
- ❖ Gérer, pour, et, non par les résultats ;
- ❖ Utiliser l'information relative aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions ;
- ❖ Assurer une transparence totale du processus
- ❖ Définir et valider en commun la prise de décisions avec les parties prenantes.

II – Importance du Suivi-Evaluation

Le suivi-évaluation est important pour démontrer que les activités mises en œuvre dans le projet/programme ont eu un impact mesurable sur les effets escomptés et qu'elles ont été exécutées de manière efficace. Il est aussi essentiel pour aider les responsables, les planificateurs, les réalisateurs, les décisionnaires et les bailleurs de fonds à acquérir les informations dont ils ont besoin pour comprendre le déroulement du programme et pour prendre des décisions informées à ce sujet.

III Les différentes étapes de la mise en place d'un système de suivi-évaluation

La mise en place d'un système de suivi-évaluation nécessite six(6) étapes qui s'étendent de la conception à la mise en Œuvre et sont :

- la définition de l'objectif du suivi-évaluation et de son champ d'action ;
- l'identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents ;
- L'organisation de la collecte et du traitement de l'information ;
- L'organisation de l'analyse et de l'animation de la réflexion critique ;
- La mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapport de qualité et l'organisation de la communication ;
- L'organisation des conditions de travail et la planification des moyens nécessaires.

IV - Les Instruments de Suivi-Evaluation

1. Les méthodes de collecte et d'analyse des données

1.1 Les méthodes de collectes de données

Pour mieux s'enquérir de l'état d'avancement des activités d'un projet en vue d'atteindre les résultats escomptés, nous identifions quatre méthodes de collecte de données

Qui sont : la méthode de l'interview, l'observation sur terrain, l'analyse de documents et les réunions.

1.1.1 La méthode de l'interview

Les interviews permettent aux gens de s'exprimer librement sur les opérations et les réalisations du projet ; par conséquent, elles donnent le maximum d'informations susceptibles d'éclairer la mise en œuvre du projet, les problèmes rencontrés dans la fourniture des biens et services, leurs causes et les recommandations pour l'amélioration.

En matière de suivi, les interviews sont menées auprès des personnels du projet ou des bénéficiaires appelés informateurs clés. Pour être efficace, l'interview en tant que processus de collecte d'informations doit être préparée et conduite avec beaucoup de tact.

1.1.2 L'observation de terrain

Il est parfois préférable de voir comment les gens agissent dans des situations concrètes au lieu de se limiter à lire leurs rapports ou à les écouter. L'observation consiste à passer quelque temps sur le site du projet pour observer les comportements dans l'exécution des tâches, les relations interpersonnelles, les réalisations physiques. Il est important de préparer un plan pour noter systématiquement toutes les observations.

1.1.3 L'analyse documentaire

L'analyse des documents financiers, administratifs et budgétaires permet de formuler un jugement argumenté sur les personnels et leur efficacité, sur l'état des dépenses par rapport aux prévisions. La lecture des documents écrits doit être critique, en cas de besoin, il faut procéder à la confrontation de plusieurs documents pour avoir les réponses appropriées. (Les techniques d'audit financier peuvent aider dans l'analyse des états financiers).

2. Les Méthodes d'analyse des données

2.1- Le tableau de Bord

Le tableau de bord est constitué d'un ensemble d'indicateurs qui permettent de fournir des informations précises sur une activité, une organisation, un projet. Les indicateurs vont

permettre de mesurer et d'analyser la performance de l'organisation sous plusieurs angles. C'est aussi un moyen de prendre connaissance de l'état ou de l'évolution de systèmes à piloter tout en identifiant des tendances.

2.2- Le Diagramme de GANT

Le diagramme de GANT est un Outil de visualisation qui Fournit une représentation graphique de l'échelonnement temporel des activités du projet. Il indique le début et la fin de chaque activité ainsi que leur durée. Il est utile pour harmoniser l'échelonnement temporel des activités et les besoins périodiques (hebdomadaires, quotidiens, etc.) en ressources (humaines en particulier). Il permet ainsi de minimiser :

- Soit la durée totale du projet en respectant certaines contraintes liées aux phénomènes de pointe en matière d'utilisation de ressources ;
- Soit l'amplitude des phénomènes de pointe tout en respectant les contraintes portant sur la durée du projet.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

I - Présentation du PCDA

1- Objectif de développement

L'objectif de développement du PCDA est de contribuer à la levée des contraintes critiques au développement d'un certain nombre de filières commerciales agricoles, d'élevage et de pêche pour lesquelles, le Mali jouit d'un avantage comparatif et d'opportunités de marché confirmées.

2- Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif, le PCDA poursuit quatre (4) objectifs spécifiques suivants autour desquels sont organisées les composantes techniques :

- Améliorer les performances techniques et économiques des systèmes de production et de valorisation des produits agricoles ;
- Améliorer les performances commerciales et économiques des filières agricoles ;
- Faciliter l'accès au financement ;
- Réaliser des infrastructures commerciales et réhabiliter des pistes rurales d'accès.

3- Résultats attendus du PCDA

Dans le cadre de la mise en Œuvre de ce programme, les résultats suivants sont attendus:

- Des sous projets de promotion de plantations commerciales et d'unités semi industrielles de transformation sont mis en place ;
- Les interprofessions pour les filières prioritaires sont opérationnelles ;
- Des services privés d'appui de proximité performants sont offerts aux opérateurs des filières ; Des infrastructures de commercialisation, de stockage/conservation sont opérationnelles.

4 -Durée du Programme

Le programme a été planifié pour une durée d'exécution de 6 ans (2006-2011) .Compte tenu des défis le programme a connu une extension en 2013 avec un financement additionnel de 10 milliards de F CFA pour une période d'exécution de 02 ans.

5- Coût du programme

Le coût initial du programme est estimé à 24,174Milliards de FCFA. Compte tenu de l'extension du programme le coût total s'élève à 34,174 Milliards de FCFA.

6-Bailleurs du Programme

Les Bailleurs du programme sont la Banque Mondiale (IDA) à travers un prêt et le Gouvernement de la République du Mali sur Budget National.

7- Zone d'intervention du programme

Le PCDA intervient dans les régions suivantes :

- Koulikoro/District de Bamako (avec (tous les cercles et communes) ;
- Sikasso (tous cercles et communes) ;
- Ségou (tous cercles et communes);
- Mopti (tous les cercles et communes).

8- Les Composantes du PCDA

Le PCDA est structuré autour de cinq (5) composantes, que sont :

8.1 Composante 1 : Innovations et diffusion des technologies d'irrigation et d'intensification agricole.

8.1.1 Objectif Général de la composante 1

Améliorer la productivité et la compétitivité des exploitations agricoles et des transformateurs ruraux par une meilleure maîtrise et accessibilité des techniques d'irrigation, d'intensification et de valorisation.

8.1.2 Objectifs Spécifiques

- Proposer aux producteurs des innovations techniques et technologiques d'intensification et de valorisation des produits
- Renforcer les capacités des irrigants, des producteurs, des transformateurs et des prestataires de services pour la diffusion et le conseil
- Accompagner la diffusion d'innovations par le développement de services privés de conseil technico-économiques à l'exploitation

8.2 Composante 2 : Amélioration des performances des filières agricoles.

8.2.1 Objectif général de la composante 2

Renforcer les performances techniques et économiques des opérateurs des filières agricoles maliennes à haute valeur ajoutée pour améliorer leur compétitivité et accroître leurs parts sur les marchés locaux, régionaux et internationaux.

8.2.2 Objectifs spécifiques

- Renforcer la connaissance des marchés et des filières ;
- Soutenir la concertation interprofessionnelle au niveau national, régional et international ;
- Améliorer le cadre réglementaire et l'environnement des services ;
- Promouvoir la qualité des produits et de leur commercialisation.

8.3 - Composante 3 : Amélioration de l'accès au financement

8.3.1 Objectif Général de la composante3

Etablir des relations d'affaires pérennes entre les acteurs des filières agro-industrielles et les institutions de financement.

8.3.2 Objectifs Spécifiques

- Apporter une garantie partielle aux acteurs des filières agricoles
- Créer un meilleur environnement sécurisant les crédits

Diversifier et adapter les produits bancaires et financiers au profit des acteurs des filières agricoles

8.4 Composante 4 : Amélioration des infrastructures collectives de commercialisation.

8.4.1 Objectif Général de la composante 4

Remédier au sous-équipement actuel du pays et faciliter l'accès aux infrastructures pour réduire les coûts de transaction et améliorer la compétitivité des produits agricoles sur les marchés intérieurs et extérieurs.

8.4.2 Objectifs Spécifiques

- Réaliser des infrastructures de production, de transformation et commercialisation
- Désenclaver les zones à haut potentiel de production

8.5 Composante 5 : Gestion technique, administrative et financière

8.5.1 Objectif Général de la composante 5

Assurer une gestion transparente, efficace et efficiente du programme.

8.5.2. Objectifs Spécifiques

- Veiller à l'exécution correcte et régulière des activités de l'ensemble des composantes et par région
- Statuer sur les orientations pluriannuelles et annuelles du Programme soumises par l'UCP
- Valider les programmes annuels soumis par les Opérateurs Privés dans les régions

Tableau N° 2: Résumé des Composantes et sous-composantes du PCDA

Composantes	Sous-composantes
1. Innovation et diffusion des techniques et technologies d'irrigation et de transformation	1.1 Démonstration et promotion d'innovations
	1.2 Formation des acteurs (irrigants, producteurs, transformateurs et prestataires de services)
	1.3 Appui à la diffusion des innovations
2. Amélioration des performances commerciales des filières agricoles	2.1 Connaissance des marchés et des filières
	2.2 Concertation interprofessionnelle
	2.3 Promotion de l'investissement et de l'environnement de services
	2.4 Qualité des produits et de leur commercialisation
3. Accès au financement	3.1 Mise en place d'un fonds de garantie partielle
	3.2 Assistance technique
	3.3 Promotion d'instruments financiers novateurs
4. Infrastructures commerciales	4.1 Réalisation d'infrastructures
	4.2 Pistes rurales
5. Mise en œuvre et gestion du programme	5.1 Coordination de la mise en œuvre du programme
	5.2 Suivi / Evaluation des activités et impacts
	5.3 Communication
	5.4 Organes de supervision et de contrôle

9- Montage institutionnel du programme

La mise en œuvre du Projet repose sur les organismes suivants :

- Le Ministère de l'Agriculture assurant la tutelle administrative du Projet.
- Un Comité National de Pilotage et d'Orientation (CNPO), organe de suivi global du Projet et de détermination des grandes orientations et stratégies d'intervention.
- Dans le cadre de la décentralisation et au niveau régional, un Comité Régional d'Orientation et de Pilotage (CRPO) assure le suivi et la coordination des activités.
- L'unité de Coordination du Projet (UCP), responsable de la mise en œuvre du programme, fera au besoin appel à des prestataires de services.

II - Le Dispositif de suivi-évaluation du PCDA

1- Les objectifs du système de suivi-évaluation

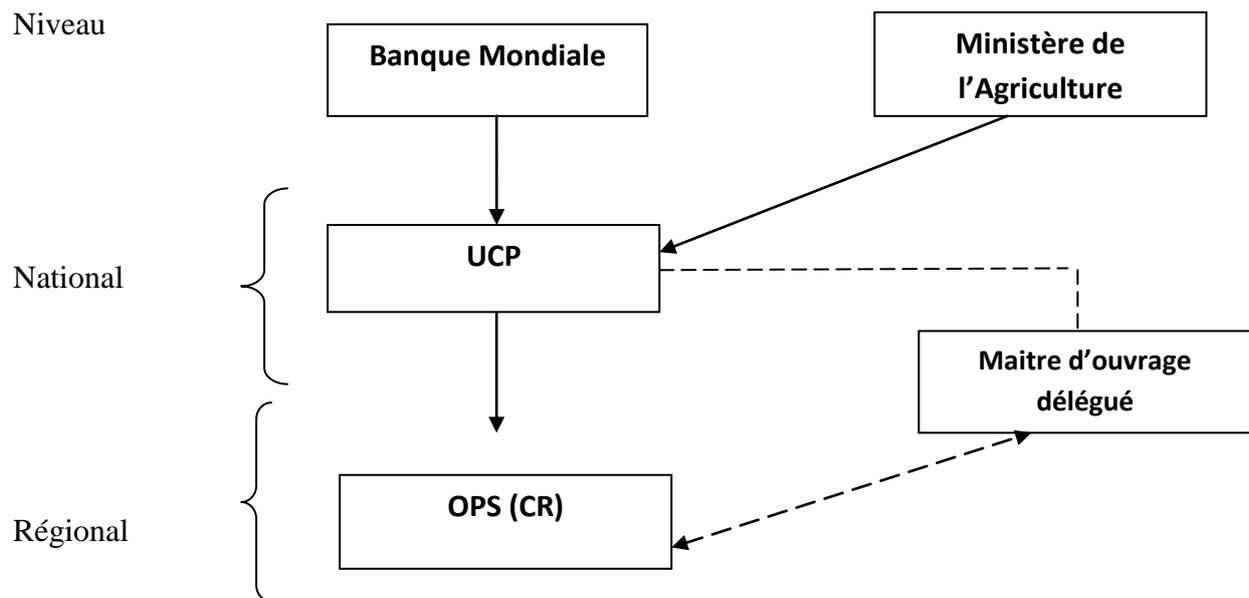
L'objectif du système de suivi-évaluation est de fournir aux intervenants les informations pertinentes pour vérifier l'atteinte des buts, améliorer la gestion et modifier la planification si nécessaire.

2- Les Intervenants du Système de suivi-évaluation du PCDA

Chaque entité, partie prenante dans la réalisation du PCDA, participe au système de Suivi-Evaluation de l'UCP. Le suivi technique et financier du programme de l'UCP est assuré par le spécialiste Suivi-Evaluation qui est en charge de la conception, du développement et de la mise en œuvre du dispositif de S/E du programme.

Le système de suivi-évaluation du PCDA est destiné à répondre aux besoins d'informations de quatre groupes d'intervenants :

- L'UCP, pour contrôler et gérer la mise en œuvre du projet de manière efficace, à travers sa structure et les coordinations régionales appuyées par divers prestataires de services.
- L'Administration malienne qui s'intéresse aux fonds dépensés, résultats, effets et impacts.
- La Banque Mondiale, principal bailleur du projet.
- Les autres partenaires techniques et financiers du Mali qui appuient le développement des filières.



3 - les Composantes du système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation du PCDA repose sur trois (3) composantes principales que sont :

3.1 Le Suivi de la Mise en Œuvre

Le suivi de la mise en œuvre est une activité strictement interne du projet. Il est assuré en totalité par le personnel responsable du suivi-évaluation au sein de l'UCP. Les informations collectées doivent être réintégrées rapidement pour améliorer la prise de décisions de la coordination du projet, des responsables des composantes au sein de l'UCP et des coordinations régionales. Le suivi de la mise en œuvre est opérationnel à partir de l'élaboration d'un tableau de bord qui porte sur les éléments de suivi suivants :

3.1.1 Le suivi du Plan de Travail Annuel (PTA)

Le plan de travail annuel est établi sur une base trimestrielle et est suffisamment détaillé pour suivre l'exécution. Les données de suivi du PTA et du budget portent sur la comparaison entre les prévisions et les réalisations (accompagnées de la justification des écarts).

La préparation du PTA détaillé sous forme de tableau, avec des tâches, des échéanciers et des responsables, offre un format simple qui permet de noter rapidement les réalisations pour la production des rapports. Ces rapports doivent être produits rapidement pour que les résultats et leçons puissent être pris en compte rapidement dans la gestion du projet

3.1.2 Le Suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM)

Le suivi du PPM met l'accent sur les délais à chaque étape du processus. La préparation du PPM (incluant les contrats de services) et son actualisation régulière sont des éléments majeurs pour le bon fonctionnement du programme. Ils sont préparés en concertation et en cohérence avec le PTA et le budget annuel.

Le suivi des contrats des prestataires de services joue un rôle majeur dans la mise en œuvre du programme et la réalisation des activités.

Le suivi du PPM met l'accent sur les délais de réalisation des marchés suivant les éléments habituels des PPM.

3.2 Suivi des Résultats

Le suivi des résultats est une activité principalement interne du projet. Il est assuré en majorité par le personnel responsable du suivi-évaluation au sein de l'UCP qui se fait assister de ressources ponctuelles externes (consultants) au besoin, notamment pour les audits techniques des coordinations régionales, des prestataires de services, des sous-projets, ou pour avoir des avis sur la qualité des résultats ou des services développés.

Pour ce faire, les indicateurs de résultats sont donnés par le cadre logique et l'accord de crédit. Les données de comparaison ou de référence sont fournies principalement par l'étude de référence et par des études ponctuelles qui sont réalisées au cours de la première année, en particulier les données sur les marchés, sur les comptes d'exploitation des intervenants.

3.3 Suivi des Effets et de l'impact

Le suivi des effets et impacts des activités du programme sur les éléments suivants, est assuré par l'IER ou toute autre structure compétente dans le cadre d'une convention de financement avec obligation de performances. Il s'agit de :

- ✓ l'évolution de la productivité agricole ;
- ✓ La qualité des produits mis sur le marché ;
- ✓ L'analyse des référentiels technico-économiques des technologies développées ;
- ✓ Revenus des producteurs et autres intervenants au sein des filières ;
- ✓ L'évolution des productions (quantité, rendement, valeur) des filières ;
- ✓ L'évolution des quantités commercialisées sur les marchés intérieurs ou exportés (quantité, rendement, valeur).

Le suivi des effets et de l'impact des interventions du PCDA regroupe l'ensemble du processus mis en place pour collecter des informations, à des périodes précises suivant les indicateurs, pour évaluer les changements obtenus dans le temps. Le cadre de suivi des effets

et de l'impact implique l'établissement de la situation au départ ; une sorte de photographie, qui sert de base de comparaison aux informations qui sont collectées à intervalles réguliers par la suite.

3.4 Les Supervisions Conjointes IDA/BM et UCP

Les supervisions consistent à vérifier périodiquement, mais régulièrement, l'état d'avancement du programme aux niveaux technique, administratif et financier (efficacité et efficience). Les objectifs de ce suivi consistent à favoriser la communication entre les intervenants, faciliter le processus de prise de décision de la BM concernant le programme et en fin appuyer l'UCP et le MDR dans leur suivi du programme.

3.5 La Revue à mi-parcours

La revue à mi-parcours ainsi qu'une évaluation en fin de projet sont conduites conjointement par le Gouvernement et l'IDA. Ces revues seront basées en partie sur les résultats et les recommandations des évaluations précisées ci-dessus et permettront, pour la revue à mi-parcours, de faire les ajustements nécessaires à la bonne exécution du programme.

L'unité de gestion est responsable de l'organisation des missions de supervision et d'évaluation sur le terrain. Elle doit s'assurer que les informations collectées dans le cadre du suivi-évaluation fassent l'objet d'une large diffusion.

3.6 Le Suivi par Le MDR

Le MDR agit comme ministère de tutelle et, à ce titre, est responsable du suivi du programme pour le Gouvernement. Il assure la supervision générale du PCDA à travers le Comité National de Pilotage et d'Orientation (CNPO), au niveau national, et dans les régions, par les Comités Régionaux de Pilotage et d'Orientation (CRPO).

Trimestriellement, le MDR et le CNPO reçoivent un rapport d'activités de l'UCP afin de suivre l'exécution du programme. Le CNPO effectue des visites semestrielles sur le terrain pour se rendre compte de l'état d'avancement du programme dans les régions.

3.7 Le Suivi de l'impact environnemental et social

Le suivi-évaluation des performances environnementales et sociales du PCDA permet d'assurer le pilotage du projet en ce qui concerne la gestion de ses impacts environnementaux et sociaux. Il s'agit d'apprécier et de mesurer les effets du projet, de vérifier si les impacts

réels sont conformes aux prévisions de l'étude d'impact d'apprécier les performances au plan environnemental et social du programme et aussi de prendre toutes les mesures correctives éventuellement nécessaires. Le dispositif de suivi-évaluation de la gestion environnementale et sociale est assuré par la Direction Nationale de l'Assainissement, du Contrôle, de la Pollution et des Nuisances (DNACPN) en collaboration avec l'UCP du PCDA.

4. Les Indicateurs de suivi du PCDA

Pour suivre la mise en œuvre du programme et juger de son efficacité par rapport aux objectifs fixés, le PCDA a recours à un ensemble d'indicateurs. Pour que les données les concernant puissent être recueillies, ces indicateurs doivent être déterminés à l'avance ou tout au début de la mise en œuvre du programme. Dans la plus part des cas, on leur affecte des niveaux cibles qui correspondent globalement aux objectifs du programme.

Ces indicateurs sont définis conformément à la planification GAR. Ainsi les différents niveaux d'indicateurs retenus sont :

- ✓ **Les indicateurs de ressources** concernant le budget alloué à chaque composante. Les indicateurs financiers permettent de suivre son déroulement en termes d'engagement et de paiements des fonds alloués aux activités du programme
- ✓ **Les indicateurs de réalisation** concernent l'activité. On les mesure en unités physique ou monétaire.
- ✓ Les indicateurs de résultat concernent l'effet direct et immédiat induit par l'intervention. Ils renseignent par l'évolution de la capacité ou des performances des bénéficiaires directs.
- ✓ **Les indicateurs de résultat** concernent l'effet direct et immédiat induit par l'intervention. Ils renseignent par l'évolution de la capacité ou des performances des bénéficiaires directs.
- ✓ **Les indicateurs d'impact** concernent les conséquences du programme au-delà des effets immédiats sur ses bénéficiaires directs. Il existe deux (2) types d'impact : d'une part les impacts spécifiques qui se produisent au bout d'un certain temps et d'autre part, les impacts généraux qui se produisent à plus longue échéance.

DEUXIEME PARTIE :
**PRESENTATION, ANALYSE,
INTERPRETATION DES RESULTATS ET
PROPOSITION DE RECOMMANDATIONS**

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

I – Analyse et Interprétation des Outils du SSE

1 - Définition des Outils de collecte

Dans le but de mieux de renseigner de façon fiable les indicateurs des différentes composantes, le programme utilise différents outils de collecte pour remonter l'information. Il s'agit :

- Le journal des activités quotidiennes qui permet de mettre l'accent sur les éléments du plan de travail détaillé et sur les événements majeurs qui influencent le fonctionnement des équipes de réalisation. Il est une synthèse des opérations journalières.
- Les Fiches diverses basées sur la structure du plan de travail détaillé.
- Les Tableaux de synthèse par composante, type d'activité, filière, région, prestataire.
- Les Fichiers informatiques avec statistiques simples comme les écarts (en jours), les pourcentages de réalisations, la durée moyenne par activité ou par étape.

Aussi, Certains outils interviennent dans la collecte des données comme :

La fiche de suivi-évaluation de la DNPD et celle de la CPS/SDR pour se renseigner sur l'état d'avancement physique et financier du programme.

2- Définition des Sources d'information

Les sources d'information du cadre de résultats du PCDA sont définies par :

Les tableaux de bord, Les bases de données, Les Fiches de collecte, Les rapports de suivi ; Les PTA et PTBA, Les Bénéficiaires, Les services Techniques, Les Promoteurs des sous projets, Le logiciel de suivi (TECHPRO) du programme et Les Enquêtes.

3 - la méthode de collecte des données

Pour collecter les données, l'UCP a recruté des jeunes stagiaires de niveau minimum Bac + 4 avec des compétences en économie des filières qui ont été formé de façon générale sur le PCDA et son mécanisme d'intervention et sur les outils de collecte de données.

La remontée des informations se fait de façon trimestrielle. Toutefois des missions de supervision mensuelles sont réalisées par le Responsable en Suivi évaluation ou le chargé des opérations. Les activités de collecte sont réalisées sur toute l'année.

En plus de cette dynamique, les visites de terrain effectuées par l'UCP, la CPS/SDR, la DNPD et les PTF permettent d'actualiser les données afin de mettre à niveau les résultats acquis.

4 - la Fréquence de collecte des données

La fréquence de collecte des données pour l'obtention des différents résultats du programme peut être :

- Mensuelle pour les activités des prestataires des sous-projets ;
- Trimestrielle pour les rapports trimestriels des unités régionales
- Semestrielle pour les rapports consolidés
- Annuelle pour le rapport annuel adressé à l'ensemble des partenaires

Il faut noter que cette fréquence de collecte varie par composante et par indicateur aussi.

5 - Mode de stockage et de traitement des données

En vue de rendre disponibles et accessibles les données collectées, le projet a mis en place une base de données sur laquelle est stockée l'ensemble des rapports d'activités fournis par les unités régionales de coordination pour toutes les périodes d'une année d'intervention. Cette base de données est renforcée par son site web www.pcda-mali.org.

Le traitement des données est assuré par le logiciel de suivi-évaluation TECPRO qui a été paramétré puis adapté au suivi des plans trimestriels d'activités et à la production du rapport de suivi financier (exécution technique).

II-ANALYSE DE LA VARIABLE EXPLICATIVE DU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION (SSE) DU PCDA

1 - Les Outils de planification

Le fonctionnement du système de suivi-évaluation du PCDA passe d'abord par une bonne planification des outils. Pour ce faire, l'un des outils essentiels de l'ensemble des interventions du programme repose sur son cadre logique. Cet outil de planification a été conçu suivant le modèle GAR et prend en compte toutes les 5 composantes du PCDA et à tous les niveaux. Le cadre logique a permis d'élaborer également un cadre de résultats qui présente toutes les composantes et sous-composantes avec des indicateurs SMART bien détaillés.

Cependant, Pour faire face efficacement aux défis futurs, le cadre logique nécessite d'être actualisé avec l'ensemble de ces indicateurs.

2 - Définition des Responsabilités du suivi-évaluation

Mettre en place un système de suivi-évaluation passe nécessairement par la définition des responsables en charge son fonctionnement. S'agissant du PCDA les responsabilités du SSE se situent à plusieurs niveaux et sont définis comme suit :

Pour le Niveau local c'est-à-dire au près des bénéficiaires du Projet, le suivi-évaluation des activités sont assurées par les chargés de la collecte qui recueillent les données et procèdent à la rédaction d'un premier rapport. Les chargés de la collecte ont pour interlocuteurs directs les coordinateurs régionaux (CR).

Pour le niveau régional, les CR sont chargés de l'analyse des données recueillis au niveau local à travers les rapports fournis. Par la suite, un rapport intermédiaire est transmis au spécialiste de suivi-évaluation chargé de coordonner et consolider l'ensemble des données à travers un rapport annuel de suivi-évaluation transmis au Coordinateur National du projet et aux Partenaires Techniques et Financiers au cours de l'évaluation du projet.

Ainsi, les responsabilités du S/E du PCDA se situent depuis le niveau local jusqu'au niveau national.

Parallèlement à cette disposition d'organisation interne, existent aussi une autre chaîne de responsabilité dans le cadre du suivi-évaluation externe du projet assurés par les responsables de la CPS/SDR qui transmettent également un rapport dans le cadre de l'évaluation MENOR

3 - Organisation du manuel de procédure pour le SSE

Conformément au souhait des partenaires, le PCDA dispose d'un manuel procédure pour son système de suivi-évaluation qui permet de planifier et mettre en œuvre les composantes.

Ainsi, le manuel décrit :

- Les objectifs du S/E ;
- Les principaux indicateurs de suivi ;
- Les formes de suivi ;
- Les rapports à produire ;
- Le cadre des résultats.

4 –Analyse des Ressources de suivi-évaluation du PCDA

Pour une opérationnalisation efficace du suivi-évaluation, il s'avère indispensable de mettre en place de ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et satisfaisantes.

C'est pourquoi, dans le cadre du suivi des indicateurs, le PCDA a procédé un recrutement de jeunes stagiaires avec un niveau BAC+4 qui sont ensuite formés aux techniques de collecte et de traitement des données de terrain afin de constituer un réseau dynamique de collecte autour

des unités régionales. Ce réseau de collecte a pour interlocuteurs directs les coordinateurs régionaux qui à leur tour font remonter les données pour le chargé de coordination du suivi-évaluation. Dans la même dynamique ces ressources humaines disposent de moyens matériels adéquats leur permettant d'effectuer la mission qui leur est assignée. Dans le souci de garantir des données fiables, le PCDA a mis à la disposition de ces jeunes des motos, des ordinateurs portables et des moyens de communication.

Enfin, pour la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation le PCDA a dégagé des moyens financiers nécessaires pour chaque composante et activité planifiées à travers son plan de travail et de budget annuel (PTBA).

Au regard des moyens mis en place par le programme, nous pouvons affirmer que la disponibilité des ressources ne peut entraver le fonctionnement général du programme et en particulier celui de la composante suivi-évaluation. Cependant, nous ne pouvons affirmer le pourcentage du budget alloué à la composante du suivi-évaluation par rapport au budget global conformément à la norme internationale qui prévoit au moins 3% du budget global.

5 -Analyse du plan d'opération du Programme

L'exécution du programme conformément au cadre logique passe par l'élaboration d'un plan d'opération pour la durée du programme. Pour ce faire le plan d'opération du PCDA est décliné en Plan de travail et trimestriel.

La planification du PTA prend en compte le budget alloué à chaque composante d'où l'élaboration d'un plan de travail annuel du budget PTBA.

En effet pour élaborer le PTBA, l'UCP procède par les étapes suivantes :

➤ Elaboration d'une note d'orientation pour l'élaboration du PTBA

Sur proposition de l'unité de suivi-évaluation, le coordinateur du PCDA, initie trois mois avant la fin de l'année budgétaire, une note d'orientation contenant les instructions et les activités prioritaires pour le PTBA. Cette note doit être effective au plus tard le 15 septembre.

➤ Tenue d'un séminaire préparatoire du PTBA

Un atelier de diffusion et de compréhension de la note d'orientation est organisé par l'UCP et lors de cette rencontre, un canevas de présentation du PTBA est discuté et arrêté. Cet atelier regroupant tous les cadres de l'UCP et des composantes, se tient au plus tard le 30 septembre.

➤ **Elaboration des PTBA par les différentes composantes**

Une fois les outils de préparation du PTBA validés lors de l'atelier, le processus de préparation du PTBA est enclenché au niveau des différentes composantes qui doivent tenir des rencontres avec les différents cadres de concertation interprofessionnelle des filières pour l'identification des activités prioritaires du PTBA et élaborer des PTBA par région. La période concernée par l'élaboration des PTBA se situe entre le 1er et le 15 octobre

➤ **Tenue de séminaire de consolidation et d'harmonisation des PTBA**

Un séminaire de consolidation et d'harmonisation des PTBA est organisé par l'UCP avec toutes les composantes. Lors de cette rencontre, les PTBA sont discutés pour justifier la pertinence des activités par rapport à la note d'orientation et de leur présentation par rapport au canevas arrêté. La période du 15 au 30 octobre est retenue pour cette rencontre.

➤ **Soumission et validation des PTBA par les Comités Régionaux de Pilotage et d'Orientation (CRPO)**

Après consolidation et harmonisation des PTBA des composantes, ils sont validés au niveau des instances régionales, les CRPO durant la période comprise entre le 1^{er} et le 15 novembre.

➤ **Envoi des PTBA à l'Unité de Coordination du Projet (UCP)**

Les avant-projets de PTBA validés par les CRPO sont remontés à l'UCP au plus tard le 30 novembre.

➤ **Consolidation du PTBA par l'UCP**

Le projet de PTBA est consolidé pour le CNPO au plus tard le 15 décembre

➤ **Soumission et approbation du PTBA par le Comité National de Pilotage et d'Orientation (CNPO)**

Le projet de PTBA est soumis au Comité National de Pilotage et d'Orientation (CNPO) au plus tard le 25 Décembre.

6-Analyse du suivi de l'état d'avancement des Activités

Le suivi de l'état d'avancement des activités du PCDA a pour référence première le cadre logique à partir duquel le cadre de résultats du programme est élaboré afin de présenter et suivre la chaîne de résultat avec les indicateurs associés pour chaque niveau.

L'état d'avancement des activités est suivi au niveau de chaque composante et indicateur associé en précisant l'objectif de développement et les résultats intermédiaires à atteindre, Le Niveau ciblé pour dégager la quantité à atteindre par Trimestre ou par an, le Niveau réalisé

par trimestre ou par année ainsi que le cumul, le Taux de Réalisation pour connaître sur la réalisation de la composante et/ou de l'indicateur en question.

Les Observations et commentaires permettent d'apporter des explications sur la satisfaction ou l'insatisfaction de l'indicateur en question, les difficultés liées à sa réalisation etc.

Par ailleurs, les suivis réalisés par la DNPD et la CPS permettent aussi, de se faire une idée sur l'état d'avancement des activités du programme et éventuellement faire des recommandations.

En fin l'état d'avancement des activités est présenté pour chaque rapport trimestriel adressé à la Coordination du programme ainsi qu'à l'ensemble des bénéficiaires.

7- Analyse des écarts des Réalisations

Les écarts de réalisation d'une composante à travers un indicateur permettent de faire la différence entre le niveau atteint et le niveau ciblé du programme. Le principe d'analyse consiste à dégager le taux de réalisation dans le but de faire une analyse de la situation. L'écart peut être annuel ou cumulé.

L'analyse des écarts de réalisation du PCDA, révèlent pour la plupart, que le niveau de réalisation atteint dépasse largement le niveau ciblé lors de la planification. Ainsi certaines composantes vont au-delà des 100% de réalisation.

Cependant une note d'explication sous la rubrique commentaires permet d'apporter des éclaircissements sur les conditions et ressources qui ont permis d'atteindre les résultats.

8- Analyse des Rapports de suivi-évaluation

Dans le cadre du suivi des activités et résultats de son programme, l'UCP-PCDA procède à l'élaboration de plusieurs rapports adressés à son département de tutelle et aux PTF. Ainsi nous distinguons :

8.1 Le Rapport de suivi de la mise en Œuvre

La production des rapports de suivi-évaluation de la mise en œuvre est élaborée sur la base de Rapports trimestriels sommaires, de Rapport semestriel (premier) plus étoffé afin d'alimenter la production des rapports d'activités semestriels et les missions de supervision et aussi un Rapport annuel (second semestre) qui revient sur les activités de l'année, la mise en œuvre du plan de travail, du budget, et fait le point sur les réalisations.

Les rapports de suivi de la mise en œuvre et de la passation des marchés sont destinés à l'Unité de Coordination du Projet (UGP) et aux partenaires impliqués dans le financement du programme.

Ce sont des activités de gestion interne de l'UCP et des coordinations régionales et ils sont destinés à améliorer l'efficacité globale de leur gestion.

8.2 Le Rapport de suivi des Résultats

La production des rapports de suivi-évaluation des résultats est faite sur la base suivante

- Rapport semestriel afin d'alimenter la production des rapports d'activités semestriels et les missions de supervision.
- Rapport annuel (second semestre) qui revient sur les résultats globaux atteints au cours de l'année et procède à une analyse de la progression du projet vers l'atteinte des objectifs fixés. Il attire l'attention sur les éléments susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation, ou non, de certains objectifs.

8.3 Le Rapport de suivi-évaluation des effets et Impacts

La production des rapports de suivi-évaluation des effets et impacts est faite sur une base annuelle. Lorsque le projet atteint sa phase de croisière, il pourrait être nécessaire d'actualiser certains indicateurs pour alimenter les missions de supervision.

8.4 Les Rapports Adressés à la Banque Mondiale et au MDR

Lors des missions des supervisions de la BM avec le MDR, l'UCP met à la disposition de l'équipe de la BM les documents suivants :

- Programmes annuels d'activités et de budgets ;
- Rapports annuels d'activités ;
- Rapports du suivi-évaluation ;
- Rapport de suivi-évaluation réalisé par des ressources externes ;
- Tout autre rapport technique demandé par la BM.

L'examen de ces documents permet aux acteurs de s'enquérir de l'état d'avancement du programme et évaluer les indicateurs de résultats et d'impact retenus. A la fin de cette mission un rapport est rédigé par les superviseurs dans lequel des recommandations sont adressées au MDR et à l'UCP du programme.

9. Modèle d'élaboration des rapports produits

Dans le cadre du suivi des activités et selon la périodicité ci-après l'UCP prépare deux types de rapports :

9.1 Les Rapports d'activités Trimestriels

La rédaction du rapport d'activité trimestriel comporte les aspects suivants :

- Une introduction ;
- Un Rappel des activités planifiées (par filière, par composante et sous composante) ;
- Les activités réalisées (par filière, par composante et sous composante) ;
- La consolidation des informations fournies en employant les indicateurs de performance définis plus haut ;
- L'état d'avancement global du projet ;
- L'état d'avancement des activités réalisées directement par l'UCP, ses départements et les prestataires ;
- Les résultats d'éventuelles études réalisées et les leçons à tirer ;
- L'état d'avancement pour l'acquisition des biens et services ;
- L'avancement des financements approuvés (composante 3) ;
- Les difficultés rencontrées ;
- Les propositions de solutions ;
- Les cas de succès ;
- Les Perspectives (Programme d'activités du trimestre suivant)
- Les conclusions et recommandations.

9.2 Les Rapports d'activités Annuels

Les rapports d'activités annuels du PCDA portent sur :

- La consolidation, pour l'année, des données contenues dans les rapports trimestriels et d'une analyse approfondie ;
- L'évaluation globale des résultats obtenus et les écarts par rapport aux objectifs ;
- Les orientations à proposer dans le cadre des actions futures ;
- Le plan de travail pour l'année suivante ;
- Le budget, par activité retenue, pour l'année suivante.

10 - Le système de diffusion des Informations

Dans le cadre de la diffusion des informations destinées aux acteurs du programme et au grand public, le PCDA utilise divers moyens dont les chaînes de télévision pour les campagnes d'information et de sensibilisation, les journaux, site web: www.pcda-mali.org , les dépliants etc.

Compte tenu du faible taux d'alphabétisation des agriculteurs, les informations qui leurs sont destinées font l'objet d'une large diffusion dans les différentes langues locales.

11- Application des recommandations des missions de supervision

Afin de mieux suivre la mise en œuvre des activités assignées au programme, la Banque mondiale et l'UCP procèdent à des missions de supervision. Au terme de la mission, des recommandations sont faites à travers un rapport de supervision adressé à l'UCP et aux autres acteurs du programme. Elles portent sur les principales réalisations de l'année précédente et l'année en cours, des moyens et stratégies permettent de palier les difficultés rencontrées par le programme. Pour appliquer ces différentes recommandations, le programme procède à une révision de son plan de travail annuel, actualise ou réoriente certains indicateurs.

III-ANALYSE DE LA VARIABLE EXPLICATIVE DE LA PERFORMANCE DU SYSTÈME DE SUIVI-EVALUATION DU PCDA

Pour apprécier la performance du SSE du PCDA, il nous paraît utile de l'analyser à travers les Critères suivants :

1-La pertinence des indicateurs du SSE

A travers le manuel de suivi-évaluation, le PCDA a identifié différents indicateurs qui sont :

- Les Indicateurs de suivi des résultats
- Les indicateurs d'effet
- Les indicateurs d'impact

En effet, ces indicateurs cadrent avec les objectifs visés pour chaque composante.

Ils ont permis l'appréciation de chaque composante et sous composante du programme.

Cependant, La pertinence de ces indicateurs est appréciable suivant le cadre de résultats qui précise : L'indicateur avec le niveau ciblé, le niveau atteint, la méthode de collecte, la fréquence de collecte, la source de collecte ainsi que le responsable en chargé de la collecte.

Au regard des résultats atteints en fonction des objectifs visés, on peut sans doute les qualifier de SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et temporairement définis). (Voir Annexes cadre de résultats des)

2- Efficience du SSE

Pour juger de l'efficience du SSE du PCDA, il est nécessaire d'analyser les résultats obtenus et les moyens qui ont permis d'atteindre de les atteindre. Ainsi même si les résultats obtenus

sont jugés satisfaisants comme l'atteste le cadre de résultats du dernier rapport annuel de l'année 2013, il nous paraît difficile de déterminer avec exactitude les ressources financières allouées pour le suivi-évaluation. En fait, le bon fonctionnement du SSE nécessite au moins 3% du budget du programme.

3-Efficacité du SSE

L'analyse de l'efficacité du système de suivi-évaluation du PCDA repose sur le cadre de résultats de ces composantes. En effet les résultats obtenus à travers les différents suivis, on pu démontrer que les procédures appliquées on permit d'atteindre les résultats escomptés. Cependant, le suivi du plan de passation des marchés (PPM) entraîne des difficultés car reposant sur une double procédure d'exécution notamment celle de la Banque Mondiale et de l'état Malien. En effet la double procédure engendre un retard considérable dans la mise en œuvre du programme puisqu'il faut satisfaire les conditions de passation pour chaque partie. Afin de rendre le PPM efficace, il serait mieux d'adopter une seule procédure de passation des marchés publics qui est gage d'efficacité.

4- Les Effets et Impacts du SSE du PCDA

L'examen des effets et impacts du SSE du PCDA se rapporte à l'analyse du degré d'utilité des outils et méthodes mis en place pour atteindre les objectifs visés. Ainsi à la question de savoir si le dispositif a pu produire un effet ? Nous répondons par l'affirmative au regard des résultats enregistrés dans les différents suivis (de la mise en œuvre, des résultats, des effets et impacts etc.), de la production des rapports (trimestriels, annuels, de supervision et d'audit financier) de suivi-évaluation ainsi que leur circulation à temps souhaité. Quant à l'impact du SSE, il s'évalue l'utilisation faite des rapports de S/E, des ajustements, et correctifs nécessaires qui ont permis au programme de progresser vers ses objectifs et surtout des recommandations formulées lors des supervisions

5- Les Forces et faiblesses du SSE

Tableau N° 3 Résumé des Forces et faiblesses du SSE du PCDA

Indicateurs	Forces	Faiblesses
Utilisation des outils de planification	<ul style="list-style-type: none">• Existence d'outils de planification centrés sur la GAR	<ul style="list-style-type: none">• Difficulté d'implication des acteurs professionnels dans la

	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de ces outils dans les PTA, et les outils de suivi. 	planification de ces outils.
Pertinence des Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'indicateurs SMART pour le suivi (mise en œuvre, résultats) • Fiabilité des indicateurs 	
Définition des Outils de collecte de traitement, de stockage et de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'outils adaptés de collecte, de traitement et de diffusion de l'information (base de données, logiciel de suivi TECHPRO, site internet) • Efficacité de ces outils dans la réalisation des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'effort de la part des acteurs pour la maîtrise de ses outils.
Ressources nécessaires à la mise en œuvre du SSE	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de budget et des moyens humains, matériels et logistiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Non indication du budget alloué au suivi-évaluation afin de comparer avec les Normes internationales qui fixent 3% du budget général.
Planification du SSE	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un plan d'action annuel • Participation des CNOP et CRPO dans la planification. 	
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de procédures claires déclinées dans les manuels de procédures (Manuel de suivi-évaluation et le manuel de procédure de la gestion Administrative et financière) • Répartition claires des tâches et responsabilités pour chaque 	

	acteur et pour toutes les composantes.	
Direction	<ul style="list-style-type: none"> • UCP • CNPO • CRPO 	
Suivi interne	<ul style="list-style-type: none"> • Réunion mensuel, trimestriel et Annuel de suivi des activités. • Production de rapports Mensuels, trimestriels et Annuels 	
Suivi Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Remplissage des fiches de Suivi de la DNPD ; • Suivi de la CPS pour la Revue Annuelle ; • Missions conjointe (UGP et PTF) de Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de moyens financiers pour la CPS afin qu'elle ne soit pas influencée par le PCDA dans la production de son de son rapport.

IV -Vérification des hypothèses

Tableau N° 4 Vérification des hypothèses

Hypothèse 1	Cette hypothèse stipule les conditions du bon fonctionnement du SSE du programme. Au regard de la conception du programme à travers des outils et méthodes de planification comme la GAR bien conçus, nous pouvons affirmer que cette hypothèse a pu être vérifiée globalement le bon Fonctionnement du SSE du PCDA même si des faiblesses d'efficacité ou d'efficience sont notées sur certains paramètres comme le suivi du PPM ou encore le budget alloué à la composante S/E du programme.
Hypothèse 2	Cette hypothèse met l'accent sur la performance du SSE du programme. En effet les résultats enregistrés à l'analyse du cadre de résultats, des rapports annuels et de la notation de la Banque Mondiale permettent d'apprécier la performance du SSE de S/E à travers les indicateurs d'effet et d'impact. cette hypothèse est aussi vérifiée.

V PROPOSITION DE RECOMMANDATIONS

Au terme de cette étude, il nous paraît utile de formuler des recommandations afin d'améliorer le dispositif de suivi-évaluation du PCDA en particulier et celui du SDR en général. Ainsi Nous recommandons :

- La mise en place d'un système de suivi-évaluation autonome vis-à-vis de l'unité de gestion du P/P afin de garantir la fiabilité des données recueillis sur le terrain ;
- Le recrutement et la formation continue d'une équipe chargée uniquement des activités de suivi-évaluation ;
- Une mobilisation à temps des fonds nécessaires à la mise en œuvre des activités opérationnelles du P/P ;
- Une augmentation de la période de S/E externe, au moins deux fois par an dans le Cadre du MENOR ;
- Une augmentation du personnel de suivi-évaluation au Niveau de la coordination nationale ;
- L'adoption d'une seule procédure pour faciliter le suivi du PPM ;
- Elaborer un plan de formation en renforcement de capacité pour les promoteurs des sous-projets dans le but de maîtriser les questions de S/E ;
- Cadrer les composantes du PCDA avec ceux du PNISA

Dans le cadre d'une synergie d'action entre la CPS/SDR, le PCDA et les autres projets du portefeuille pour la performance de dispositif du SDR, les recommandations suivantes sont retenues :

- Garantir une large autonomie financière pour la CPS dans le cadre de l'évaluation qu'il effectue à travers le MENOR et les autres activités de suivi comme la revue annuelle afin d'éviter qu'elle ne soit prise en charge par les projets qui font l'objet d'évaluation de sa part ;
- Adopter un SSE unique qui peut être adapté à tout projet rentrant dans son portefeuille en accord avec l'ensemble de ces partenaires du SDR ;
- Adopter un SSE axé sur la participation des bénéficiaires
- Designner un responsable de S/E pour chaque composante ;
- Installer un réseau intranet entre la coordination du projet, la CPS et la DNPD pour faciliter la circulation des informations.

Depuis la mise en place des OMD, le suivi-évaluation est devenu une nécessité majeure pour la conduite de l'aide publique au développement. Dans ce contexte le secteur du développement rural à travers la CPS a mis en place un dispositif National de suivi-évaluation dans le but d'améliorer la conception et la mise en Œuvre de ses projets/programmes de développement.

C'est pourquoi nous avons voulu par cette étude apporter notre contribution pour son perfectionnement à travers le PCDA qui constitue l'un des programmes les plus performants en matière de suivi-évaluation pour le portefeuille du SDR. L'objectif est de procéder à une analyse critique de son système de suivi-évaluation (SSE) afin de l'améliorer pour une meilleure prise de décision.

A la lumière des documents et rapports mis à notre disposition, suivie d'entretiens cordiaux avec les acteurs et gestionnaires du programme, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse des résultats qui a permis d'apprécier d'une part, le fonctionnement du SSE du PCDA et d'autre part sa performance.

Cependant, il serait nécessaire que le suivi-évaluation soit axé d'avantage sur la participation et l'évaluation des acteurs du système car la plupart des activités des P/P reposent en général sur la collecte des données et le suivi des indicateurs.

Au terme de la présente étude, les résultats nous révèlent que le système de suivi-évaluation du PCDA existe, fonctionne et de manière globale sa performance est jugée satisfaisante même si des faiblesses de moindre portée sont constatées. C'est pourquoi le PCDA doit maintenir cette dynamique en orientant son SSE vers la participation de l'ensemble de ces acteurs afin qu'elle soit une référence du secteur.

En effet, le SSE du PCDA pourra être un système pilote pour aller vers un système National de S/E qui peut intégrer l'ensemble des P/P du SDR surtout que la plupart des P/P qui n'ont que le GRM comme PTF, manquent d'un dispositif de suivi-évaluation opérationnel.

BIBLIOGRAPHIE

1- Notes de cours, Publications et ouvrages

- Répertoire (2011) des Projets et programmes du Secteur du développement Rural, 46 -50p ;
- Guide de suivi-évaluation (2003) des Projets et programmes du Secteur du développement Rural, 1-16p ;
- PNUD (1997) Manuel de suivi et d'évaluation des projets et Programmes de développement, 11 -34 ;
- Commission Européenne (2004) Lignes directrices Gestion du cycle de projet, Août, 2014, 8-102p ;
- TRAORE A. Ramani Fondation 2iE (2013) note harmonisation des concepts et gestion de cycle de projet, 1-14p ;
- Janet SHAPIRO. Le suivi et l'évaluation. Boîte à outils CIVICUS, 1-54p ;
- Manuel de procédures de programmation et de suivi-évaluation des Investissements Publics au Mali (Mai 2005) ,1-170p ;
- CPS/SDR. Politique de développement Agricole du Mali (2013), 58-68p ;
- CPS/SDR. Manuel de Monitoring Externe National Orienté vers les résultats (MENOR-Mai 2008)

2 - Web Graphie

- ❖ << <http://www.endvawnow.org/fr/articles/331-pourquoi-le-suivi-et-evaluation-est-il-important-.html> >> consulté en le 10 Août 2014
- ❖ <<<http://outils.ofarcy.net/index.php/outils-suivi-evaluation> >> consulté en le 29 janvier 2015
- ❖ << <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/NAT-92213444-N2H> >> consulté 12 février 2015
- ❖ << <http://www.banquemondiale.org/projects/P081704/agricultural-competitiveness-diversification-project?lang=fr> >> consulté le 25 février 2015
- ❖ <<<https://www.google.com/search?q=Manuel+de+suivi+et+d%27%C3%A9valuation+des+programmes+et+projets+de+d%C3%A9veloppement&ie=utf-8&oe=utf-8> >> consulté le 28 janvier 2015
- ❖ << <http://www.pcd-mali.org>>> consulté le 1^{er} décembre 2014
- ❖ << <http://www.cps-sdr.ml/index.php/suivis-et-evaluations> >> consulté le 30 janvier 2015
- ❖ << <http://www.developpementrural.gouv.ml/index.php/secteur-d-activite/sous-secteur-agriculture>>> consulté le 5 janvier 2015
- ❖ << www.ifad.org/evaluation/guide >> consulté 10 septembre 2014

ANNEXES

ANNEXE 1 : Cadre logique et suivi des résultats

Objectif de développement	Indicateurs d'impact	Mode d'exploitation des informations sur l'impact
➤ Accroissement et diversification des revenus des ménages ruraux et des opportunités économiques en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> • Elargissement de la gamme et augmentation des volumes des produits agricoles commercialisés par le Mali • Amélioration de l'approvisionnement des produits maliens sur les marchés domestiques, régionaux et internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation de l'impact du programme sur la diversification agricole ✓ Suivi de l'impact du programme sur les indicateurs macro-économiques
Résultats intermédiaires (un par composante)	Indicateurs de résultat	Mode d'exploitation des informations sur les résultats
Composante 1 :		
<i>Innovation et diffusion des techniques et technologies d'irrigation et de transformation</i>		
➤ Amélioration des performances techniques et économiques des systèmes de production paysans et de valorisation des produits agricoles	• Mise en place et opérationnalisation des centres de démonstration (CDDP)	✓ Suivi des activités et des résultats du programme
	• Nombre de référentiels technico-économiques disponibles pour les producteurs et les transformateurs	✓ Efficacité de la communication du programme à l'adresse des producteurs et des transformateurs
	• Nombre de producteurs et transformateurs ayant adopté les technologies adaptées d'irrigation et de transformation	✓ Contrôle de la pertinence des technologies développées par le programme
	• Nombre d'artisans et de prestataires privés de service formés et installés pour la diffusion des technologies	✓ Assurer la pérennité des interventions du programme
Composante 2 :		
<i>Amélioration des performances commerciales des filières agricoles</i>		
➤ Amélioration des performances économiques des filières agricoles	• Nombre de filières performantes appuyées par le programme	✓ Evaluation de l'impact du programme sur la diversification économique
	• Nombre de structures interprofessionnelles créées pour les concertations des acteurs	✓ Evaluation de l'intervention du programme sur l'organisation des chaînes d'approvisionnement
	• Nombre de projets d'investissement privé importants (étrangers et joint-ventures) générés dans les filières sélectionnées	✓ Evaluation de la pertinence du programme dans la stratégie de promotion de partenariats public/privé
	• Nombre de cahiers des charges élaborés et adoptés par les acteurs des filières sélectionnées	✓ Contrôle de la stratégie du programme pour la promotion de la qualité
	• Données sur l'information des marchés disponible pour le secteur privé	✓ Evaluation de l'appui du programme à promouvoir la gestion des connaissances sur les marchés
Composante 3 :		
<i>Accès au financement</i>		
➤ Disponibilité d'instruments et de mécanismes financiers pour les opérateurs économiques privés des filières agricoles	• Nombre et volume de crédits octroyés aux opérateurs des filières sélectionnées	✓ Evaluation de l'efficacité du fonds de garantie partielle
	• Taux de remboursement des crédits garantis	✓ Evaluation du suivi des activités de financement assurées par le programme et les institutions financières
	• Nombre de nouveaux instruments financiers et montants par instrument	✓ Evaluation de la pertinence des produits financiers novateurs développés par le programme
Composante 4 :		

Réalisation d'infrastructures		
➤ Disponibilité et opérationnalité des infrastructures commerciales	• Nombre d'infrastructures commerciales réalisées	✓ Evaluation de l'atteinte des objectifs du programme
	• Nombre d'Accords de délégation de gestion des infrastructures signés entre les opérateurs et l'Etat	✓ Vérification de la pertinence et le l'utilisation effective des infrastructures proposées
	• Kilométrage de pistes rurales réhabilitées (au moins 1000 kilomètres)	✓ Vérification des objectifs du programme
Composante 5 : Mise en œuvre et gestion du programme		
➤ Atteinte des objectifs et satisfaction des bénéficiaires du programme	• Nombre de réunions statutaires tenues par le Comité National de Pilotage et d'Orientation (CNPO)	✓ Promotion de partenariats public/privé pour la mise en œuvre du programme
	• Nombre de réunions statutaires tenues par les Comités Régionaux de Pilotage et d'Orientation (CRPO)	✓ Vérification de l'intégration du processus de décentralisation dans l'orientation et la mise en œuvre du programme
	• Données et analyse disponibles à temps pour les prises de décision	✓ Contrôle de l'efficacité et la pertinence du système de suivi évaluation du programme
	• Rapports financiers et d'audit disponibles à temps et de bonne qualité	✓ Suivi des procédures de gestion financière du programme

ANNEXE 2 : Cadre de Résultats des principaux indicateurs du PCDA au 31 décembre 2013

INDICATEURS	TAUX MOYEN DE REALISATION
Indicateur d'objectif de développement	98%
Indicateurs de Résultats Intermédiaires par Composante	
COMPOSANTE 1 : INNOVATION ET DIFFUSION DES TECHNOLOGIES	96%
COMPOSANTE 2 : AMELIORATION DES PERFORMANCES COMMERCIALES DES FILIERES AGRICOLES	90%
COMPOSANTE 3 : ACCES AU FINANCEMENT	70%
COMPOSANTE 4 : INFRASTRUCTURES COMMERCIALES ET DE COMMUNICATION	85%
COMPOSANTE 5 : MISE EN ŒUVRE ET GESTION DU PROGRAMME	75%
INDICATEUR DE PERFORMANCE	95%

ANNEXE 3 : ETAT D'EXECUTION DU BUDGET 2013 – PCDA

ETAT D'EXECUTION DU BUDGET 2013					
Code	Libellé	Budget 2013	Réalisations Cumulées 2013	Disponible 2013	Taux D'Exe. %
100	Composante I Innovation et diffusion des techniques et technologies d'irrigation et de transformation.	976 786 364	1 100 063 925	(123 277 561)	112,62%
200	Composante II. Amélioration des performances commerciales des filières agricoles.	172 324 304	179 560 757	(7 236 453)	104,20%
300	Composante III. Accès au Financement	100 195 820	3 760 197	96 435 623	3,75%
400	Composante IV. Infrastructures Commerciales	2 378 998 373	2 014 117 411	364 880 962	84,66%
500	Composante V. Mise en œuvre et Gestion	377 109 523	465 839 198	(88 729 675)	123,53%
	Total général	4 005 414 384	3 763 341 488	242 072 896	93,96%

ANNEXE 4 : Notation de l'exécution PCDA par la Banque Mondiale

	NOTATIONS PRÉCÉDENTES	Notations Actuelles
	10-11-2014	01-13-2015
Progrès dans le sens des objectifs de développement	Satisfaisant	Satisfaisant
État d'avancement général	Plutôt Satisfaisant	Satisfaisant
Risque global d'exécution	Modéré	Modéré