

*Présentation du dispositif de Suivi
Evaluation des Projets/Programmes du
Secteur Agricole au Mali
et du
Monitoring Externe National Orienté vers
les Résultats
(MENOR)*

*1. Caractéristiques de l'APD dans le Secteur du
Développement Rural au Mali*

D'un point de vue institutionnel, il existe des Cellules de Planification et de Statistiques (CPS) qui sont en charge, pour un secteur donné, de:

- Coordonner la préparation des plans, programmes et projets ainsi que l'analyse des politiques et stratégies.
- Suivre et évaluer les plans, programmes et projets de développement sectoriels et veiller à leur cohérence intra sectorielle et spatiale.
- Appuyer l'identification, la préparation, le suivi et l'évaluation des programmes et projets du secteur.
- Elaborer un rapport annuel d'exécution des programmes/projets du secteur.

- Le Secteur Rural est dominé par une « **approche projet** » : plus de 230 projets et 35 bailleurs de fonds différents
- Une multitude de méthodologies de SE conduisant à la production de rapports de format et de qualité très variable, sur financement des Projets
- Faiblesse d'allocation du budget national pour assurer la mission de SE des projets
- Difficulté pour les ministères de tutelle d'avoir une idée globale des performances d'un portefeuille aussi varié et volumineux
- Administration « **sous tutelle** » de ses projets et de ses bailleurs

*Nécessité d'un dispositif **national** de SE des Projets et Programmes*

- Connaître le niveau de performance des projets financés par les bailleurs de fonds
- Asseoir et argumenter la position malienne face aux partenaires techniques et financiers
- Produire les bases concrètes d'un cadre d'analyses communes Mali-PTF
- Ouvrir la perspective d'une approche sectorielle et de l'appui budgétaire sectoriel

La première mission de la CPS consiste à appuyer le suivi et l'évaluation des projets et des programmes du secteur.

Il s'agit essentiellement **d'une mission externe**, à ne pas confondre avec:

le **suivi évaluation interne**, réalisé par les projets eux-mêmes et par les bailleurs

la **supervision** réalisée par les services de tutelle et les bailleurs.

2. Le dispositif de SE des Projets/Programmes

Le dispositif est basé sur trois approches complémentaires :

- 1) Le **suivi ponctuel** et **systématique** de l'ensemble des projets, exécuté en début de chaque année à travers la Revue annuelle des P/P.
- 2) L'**évaluation continue** d'un échantillon de projets, exécutée tout au long de l'année à travers le Monitoring Externe National Orienté vers les Résultats (MENOR).
- 3) Les **autres évaluations ponctuelles** (évaluations d'impact, missions d'accompagnement des PTF, conventions avec certains projets ou structures) réalisées en cours d'année.

Ces trois approches utilisent des outils spécifiques et conduisent à l'élaboration des documents suivants :

- Au premier trimestre: le *RAPPORT ANNUEL* d'exécution (revue des P/P) et le *REPERTOIRE*
- Tout au long de l'année: les *RAPPORTS MENOR*, compilés en fin d'année sous la forme d'un *RECUEIL ANNUEL D'EVALUATION*.
- Ponctuellement: des *RAPPORTS D'EVALUATION* correspondant aux termes de référence spécifiques à chaque mission.

Tous ces rapports ainsi que l'ensemble des documents de base des projets (accords de prêt, conventions de financement, rapports d'évaluation, rapports d'activités etc.) sont systématiquement numérisés et stockés dans ***la base de données*** des Projets/Programmes.

Pour relever le défi de la déclaration de Paris, la Cellule de Planification et de Statistique du MA a conçu le

Monitoring Externe National Orienté vers les Résultats.

Le MENOR repose sur:

- La mise au point d'une **démarche nationale indépendante** en vue d'évaluer les performances des projets et programmes quelque soient les système de SE de bailleurs (leadership du Gouvernement)
- La définition d'une **méthodologie normalisée**, mise en œuvre par des fonctionnaires nationaux avec un niveau de qualité international.
- Le positionnement clair de la CPS en maître d'ouvrage du **suivi externe** indépendant des projets (≠ du suivi interne et de la supervision).

Le choix des critères d'évaluation et l'approche du Cadre Logique (CL)

Critère	Définition
Pertinence	L'adéquation entre les objectifs du projet et les problèmes réels, les besoins et les priorités des bénéficiaires. Il s'agit d'apprécier la qualité de conception du projet ou programme.
Efficience	Les résultats ont-ils été obtenus à un coût raisonnable ? Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure les activités et les moyens mis en place ont abouti à des résultats et quelle est la qualité des résultats obtenus.
Efficacité	La contribution faite par les résultats du projet dans la réalisation des Objectifs Spécifiques
Effets/impact	L'effet provoqué par le projet sur son environnement au sens large du terme et la contribution qu'il apporte à l'Objectif global (sectoriel) du projet. Il s'agit d'apprécier quelle est la probabilité selon laquelle le projet, dans sa mise en œuvre actuelle, aura un impact positif à grande échelle.
Viabilité potentielle	Il s'agit d'apprécier la probabilité selon laquelle les bénéfices produits se poursuivront après le projet. La viabilité commence dès la conception du projet et continue tout au long de la mise en œuvre de celui-ci.

Les outils du MENOR:

La feuille d'appréciation (BCS)

Conçue en format « Excel », elle permet de consigner toutes les conclusions tirées des visites de terrain auprès des bénéficiaires des projets. Elle a été rédigée par les cadres du MA au cours d'une série d'ateliers participatif et testée à travers deux missions pilotes.

- Elle permet d'apprécier les critères de performances des projets (pertinence-efficience-efficacité-impact-viabilité) avec une notation échelonnée de -2 à +2.
- La feuille d'appréciation reste un outil de vérification interne non destiné à la publication tandis que le rapport de MENOR, qui en est la synthèse, est destiné à la diffusion.

Le rapport normalisé RM (Rapport MENOR)

Volontairement très concis, il est limité à quatre pages et se présente en deux parties:

- Une partie descriptive de 2 pages présente toutes les données matérielles disponibles sur le projet au jour de la mission. Il s'agit en fait de la fiche de suivi de la DNPd.
- La deuxième partie est analytique, elle présente le tableau de performance du projet et détaille en une dizaine de lignes les conclusions de l'évaluateur en matière de pertinence, d'efficience, d'efficacité, de perspectives d'impact et de viabilité potentielle. Les principales observations et les recommandations sont exprimées en fin de rapport.

Les acteurs du système.

- Maître d'ouvrage : Ministères du secteur Agricole (MA, MEP, MEA, CSA, SEDIZON ...)
- Maître d'ouvrage délégué : Direction de la CPS/SDR.
- Maître d'œuvre : Unité SE de la CPS/SDR.
- Maîtres d'œuvre associés : Directions Régionales, Collectivités territoriales et Chambres d'Agriculture

L'organisation du MENOR:

- L'actualisation du répertoire par la collecte systématique des documents des projets a été l'étape préalable au lancement du système
- Sur le terrain, auprès des bénéficiaires, le monitoring d'un projet nécessite le travail conjoint d'un évaluateur issu d'une Direction régionale, sous la supervision d'un coordinateur de la CPS (min 7 jours/projet)
- Une seule personne pour rédiger le rapport (min 5 jours/projet)
- Paiement des frais de mission par la CPS et non par les projets ou les PTF

Résultats obtenus

- Plus de 40 projets évalués, y compris les projets ONG
- Impact réel sur la vie des projets dans 2/3 des cas
- Capitalisation dans la formulation des nouvelles interventions et intégration du MENOR dans un dispositif sectoriel global
- Crédibilisation de la structure nationale par rapport au GRM, aux P/P et aux PTF
- Contribution à la mise en œuvre d'une SWAP

Contraintes

- Pas de pérennisation financière malgré l'inscription au budget de l'état
- Mobilité des fonctionnaires formés et nécessité d'une formation continue des nouveaux agents (learning by doing)
- Faible diffusion des rapports auprès de la société civile et des bénéficiaires
- Obligation de maintenir un contrôle de qualité permanent pour ne pas tomber dans la facilité
- Obligation d'avoir une expertise spécifique en permanence

Conclusions

- Possibilité d'atteindre un niveau de qualité élevé par le Renforcement des capacités des cadres
- Prudence dans l'interprétation du système de notation (pas de classement des P/P ou des PTF selon leurs performance mais mise en évidence de corrélation entre critères)
- JROM adapté au cas du Mali (leadership du Gouvernement et non de la DUE) pourrait être un formidable moyen de consolider les dispositifs nationaux de SE