

*Description du dispositif de
Suivi Evaluation Global
Orienté vers les Résultats
(SEGOR)
pour le Secteur Agricole*

Cas du Mali

I. Contexte et passage à l'approche sectorielle

Le Passage à l'Approche Sectorielle pour le Secteur Agricole encourage l'intégration de toutes les ressources disponibles (nationales et extérieures) en vue de répondre aux priorités nationales. Les objectifs de l'Approche Sectorielle sont essentiellement de :

1. Mettre en œuvre la Politique de Développement Agricole (PDA) de manière complète et réaliste, tout en générant:

- i. plus de cohérence du fait d'une meilleure coordination et d'une plus grande harmonisation ;
- ii. une réduction du nombre de projets et des coûts de transaction ;
- iii. une diminution de la dispersion des capacités administratives ;
- iv. un renforcement des capacités centrales et locales (finances, gestion, planification, suivi et évaluation) et
- v. une meilleure réalisation des priorités sectorielles et des réformes.

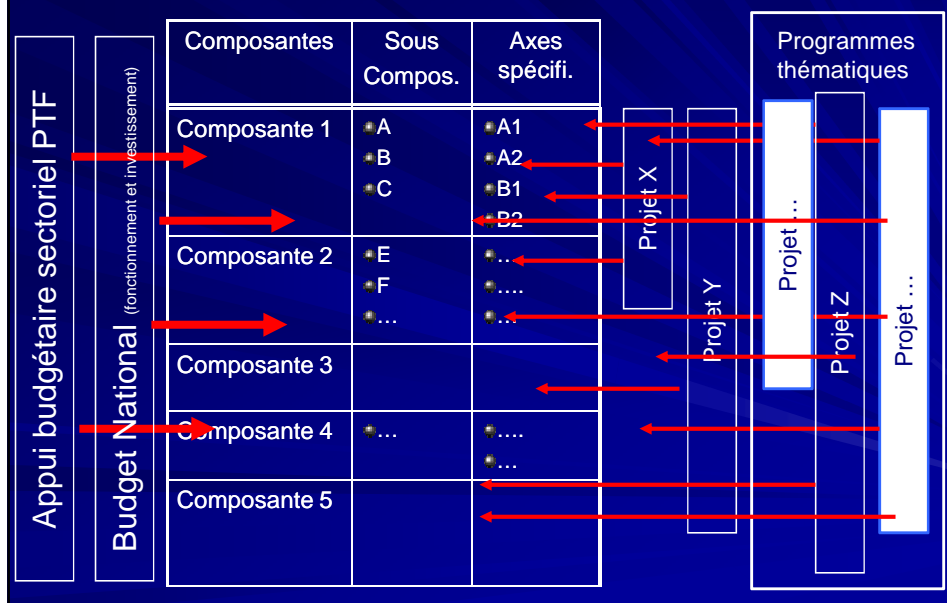
2. Permettre une aide plus efficace et plus efficiente permettant de réaliser l'Objectif Général de la PDA

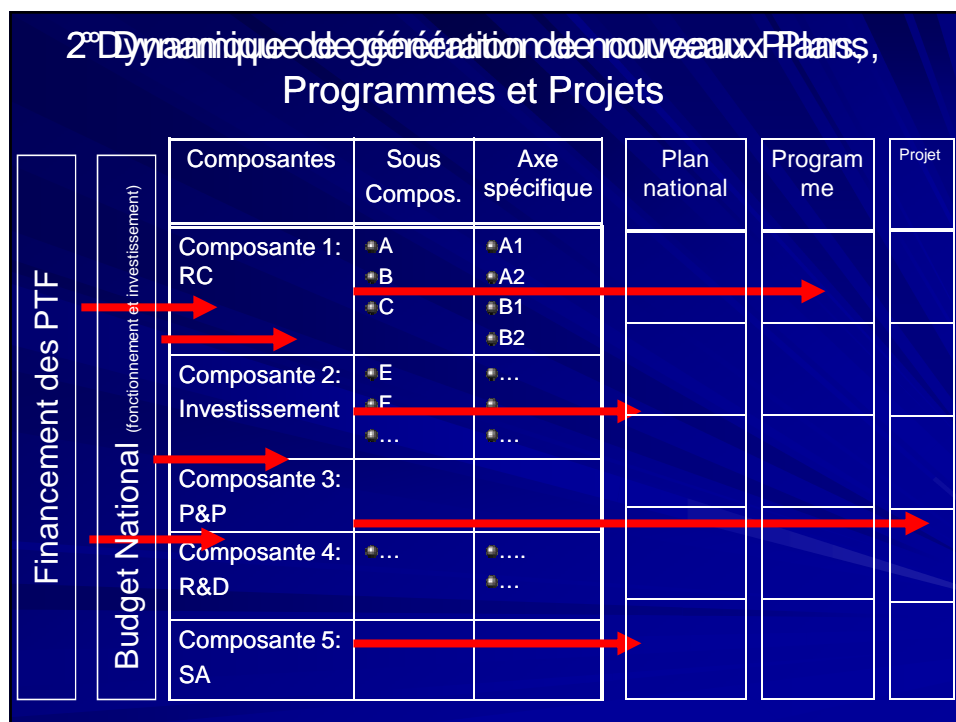
Le passage à une approche sectorielle est un processus progressif où différentes modalités de mise en œuvre doivent obligatoirement cohabiter le plus harmonieusement possible.

Le Programme Sectoriel (PNISA) est alimenté par :

- i. Le Budget National (fonctionnement et investissement).
- ii. Les Projets alignés ou non sur les procédures nationales.
- iii. Les Programmes thématiques eux-mêmes constitués de plusieurs projets ayant un objectif global commun.
- iv. L'Appui Budgétaire Sectoriel dans la mesure où le système de gestion des finances publiques le permet.

1^{re} Dynamique d'intégration des PTF et des financements dans le PNISA





Politique de Développement Agricole (PDA)	Programme Sectoriel PNISA	Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT)	Budget Programme (BP) Loi des Finances
La PDA définit la vision globale pour le développement du secteur, en lien avec la Loi d'Orientation Agricole qui fixe les orientations	C'est l' outil de planification de la PDA. Il estime les besoins sur 10 ans (révisable après 5 ans) ainsi que les écarts <i>Programmation par moyens</i>	C'est un outil de priorisation et de simulation sur 3 ans glissants en fonction des objectifs ciblés. Il permet de prioriser et de simuler les besoins <i>Programmation par objectifs</i>	Le Budget Programme est l' outil de budgétisation (annuelle) pour la Loi des Finances <i>Programme d'action annuel</i>
La PDA préconise le passage à une approche sectorielle globale avec la définition d'un Programme Sectoriel fédérateur	Un seul Programme Sectoriel (PNISA) pour les départements du secteur Agricole (MA, MEP, MEA, CSA, SEDIZON)	Un CDMT par département ministériel	Un Budget Programme par département ministériel

Les conditions de réussite de l'approche sectorielle supposent:

- (i) un leadership fort et efficace du secteur,
- (ii) un engagement clair du gouvernement et du Ministère des Finances,
- (iii) un consensus entre le gouvernement et les PTF sur les questions de politique et de gestion du secteur,
- (iv) un niveau raisonnable de stabilité macroéconomique et politique et
- (v) *un dispositif global de suivi évaluation sectoriel fiable et performant.*

Le dispositif national de Suivi Evaluation Global Orienté vers les Résultats (SEGOR) s'applique à deux niveaux :

1. **Au niveau opérationnel** par la mise en œuvre d'un système de SE des Projets et Programmes orienté vers les résultats et l'organisation d'une revue annuelle des projets et programmes.
2. **Au niveau stratégique** avec un dispositif statistique de suivi des indicateurs sectoriels, une évaluation du programme sectoriel et l'organisation annuelle d'une revue sectorielle conjointe Etat, PTF et Société Civile.

Il tient compte des différentes approches mises en œuvre dans le cadre du passage à une approche sectorielle. Pour chaque niveau, les acteurs, les outils, les produits ainsi que les coûts doivent être définis.

Objectifs généraux du dispositif « SEGOR »

- Suivre et évaluer la mise en œuvre de la PDA tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique
- Fournir une vision globale de la contribution du secteur Agricole à la mise en œuvre du CSCR
- Offrir aux décideurs les éléments de réorientation stratégique
- Asseoir et argumenter la position nationale face aux partenaires techniques et financiers.
- Produire les bases concrètes d'un cadre d'analyses communes GRM – PTF – Société civile (OPA, Associations, ONG etc.)
- Fournir les éléments de plaidoyer aux ministères techniques pour l'augmentation des budgets du secteur
- Fournir des éléments de décision pour le déblocage de tranches variables dans la perspective d'un appui budgétaire sectoriel.

II. Le dispositif de SE des Projets/Programmes (niveau opérationnel)

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.

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

Les cinq critères de performance:

1. Pertinence et qualité de la conception
2. Efficience
3. Efficacité
4. Effets (perspectives d'impact)
5. Viabilité potentielle

1^{er} Le CL outil de conception de projet

<i>Logique d'intervention</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Sources de vérification</i>	<i>Hypothèses</i>
2 ^o Définition de l'Objectif global	9 ^o Déf. Indicateurs d'impact	10 ^o Définition de la méthodologie	
↓ 3 ^o Déf. des Objectif(s) spécifique(s)	11 ^o Déf. Indicateurs d'exécution	12 ^o Définition de la méthodologie	8 ^o Déf. hypothèses
↓ 4 ^o Déf. des Résultats	13 ^o Déf. Indicateurs d'exécution	14 ^o Définition de la méthodologie	7 ^o Déf. hypothèses
↓ 5 ^o Déf. des Activités	Moyens Ressources	Coût Budget	6 ^o Déf. hypothèses

1^{er} Identification des problèmes généraux et spécifiques nécessitant la conception de l'intervention

2^o Le CL outil de suivi et d'évaluation

Hiérarchie des objectifs et séquence des interventions

Logique d'intervention	Indicateurs
Objectif global (ou sectoriel)	
↑ 5 ^o ?	
Objectif(s) spécifique(s)	
↑ 4 ^o ?	
Résultats	
↑ 3 ^o ?	
Activités	← 2 ^o ? Ressources/Moyens

1^o ? Examen des problèmes généraux et spécifiques

Liens entre le CL et les critères d'évaluation: cas de la pertinence.

PERTINENCE et
QUALITE DE LA
CONCEPTION

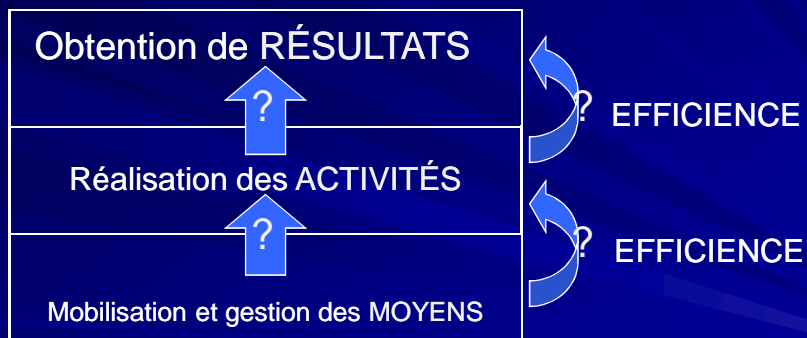


*Le projet permet-il de
répondre aux
problèmes des
bénéficiaires ?*

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global (ou sectoriel)			
Objectif(s) spécifique(s)			
Résultats			
Activités	Moyens Ressources	Coût Budget	

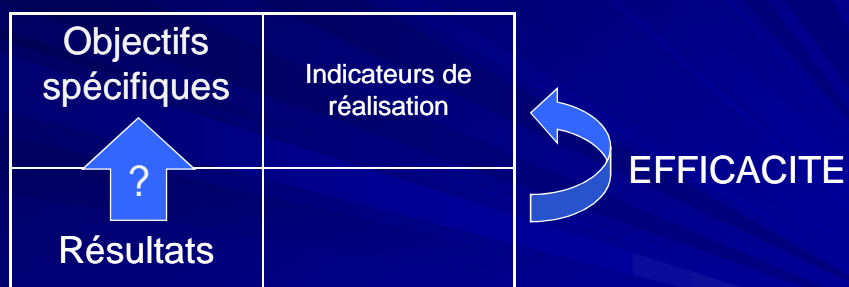
Problèmes généraux et
spécifiques au contexte de
l'intervention

Liens entre le CL et les critères d'évaluation:
cas de l'efficience.



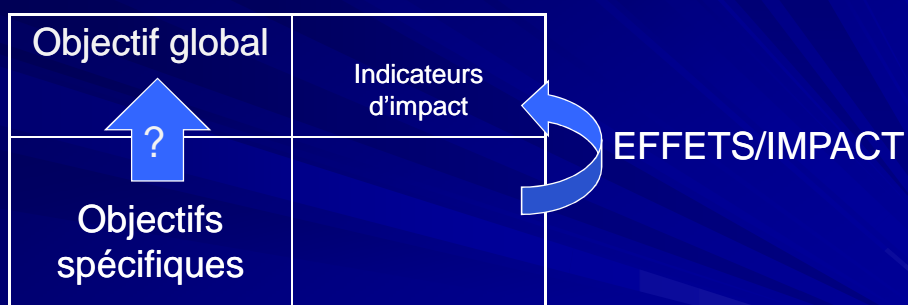
Les résultats ont-ils été obtenus à un coût raisonnable ?

Liens entre le CL et les critères d'évaluation:
cas de l'efficacité.



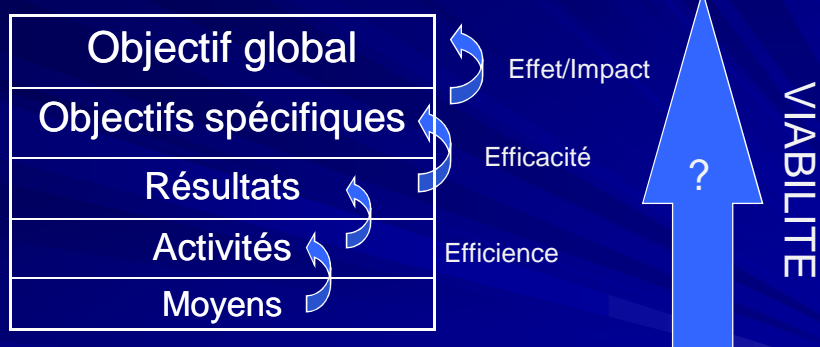
Les résultats obtenus conduisent-ils à atteindre les objectifs spécifiques ?

Liens entre le CL et les critères d'évaluation: cas des perspectives d'impact.



Les effets du projet sur son environnement contribuent-ils à atteindre l'objectif global ?

Liens entre le CL et les critères d'évaluation: cas de la viabilité.



Les bénéfices produits se poursuivront-ils après le projet ?

III. Le dispositif de Suivi Evaluation Sectoriel (niveau stratégique)

Le dispositif repose sur deux approches complémentaires et est ponctué d'une revue sectorielle conjointe:

- 1) Le *SUIVI STATISTIQUE* de l'ensemble des indicateurs sectoriels indiqués dans le cadre de programmation sectoriel
- 2) L'*EVALUATION* du Programme Sectoriel à travers l'outil d'*Evaluation Sectorielle Orientée vers les Résultats (ESOR)*
- 3) La *REVUE SECTORIELLE* conjointe;

3.1. Le suivi statistique de l'ensemble des indicateurs sectoriels

Le SUIVI est un processus continu de collecte et de traitement des renseignements qui permet de repérer des anomalies en cours d'exécution, d'apporter des corrections à la gestion de l'action et la réorientation technique nécessaire pour atteindre les objectifs des programmes.

Le TABLEAU DE BORD est un instrument de pilotage des composantes, un instrument de prévision, de suivi évaluation, d'information et d'alerte.

Tous les responsables impliqués dans l'exécution doivent disposer d'un Tableau de Bord, avec les différents types d'indicateurs (impact, résultat, performance et réalisation).

Les Tableaux de Bord de la PDA et du PNISA

1^{er} Les OS et les indicateurs d'impact

OBJECTIF	INDICATEURS D'IMPACT
Puissance sous régionale	<i>Part du PIB Agricole malien dans PIB Agricole régional Evolution de la balance commerciale Valeur des importations vivrières sur recette totale d'exportation</i>
Moteur économie nationale	<i>Progression du PIB Agricole; Volumes et taux d'investissements publics et privés dans le secteur; Emplois et revenus Agricoles; Evolution du taux d'exode rural</i>
Sécurité alimentaire	<i>La qualité nutritionnelle est conforme aux standards internationaux; Taux de malnutrition par sexe et par âge; Evolution des prix à la consommation des produits alimentaires</i>
Développement durable	<i>Indicateurs d'impact environnemental Proportion de terres assurant la bio diversité</i>

2^o Les OS, les indicateurs de résultats, de performance et de réalisation

Composante O Spécifiques	Sous composante Objectifs/IOV	Axes spécifiques Résultats/IOV	Activité Objectifs/IOV
Indicateurs de résultats	Indicateurs de performance	Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation
		Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation
Indicateurs de résultats	Indicateurs de performance	Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation
		Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation
Indicateurs de résultats	Indicateurs de performance	Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation
		Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation
Indicateurs de résultats	Indicateurs de performance	Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation
		Indicateurs de performance	Indicateurs de réalisation

Les acteurs

Le dispositif statistique repose sur la Schéma Directeur de Développement de la Statistique. Les structures qui composent ce dispositif sont principalement :

- L'INSAT, qui est chargé de la production des indicateurs globaux d'impact de la mise en œuvre de la PDA et de la validation de l'annuaire statistique du secteur.
- La CPS/SDR, chargée de collecter, centraliser et traiter les données statistiques provenant des services centraux sectoriels et de produire l'annuaire statistique du secteur.

Les situations de référence sont issues du Recensement Général de l'Agriculture (RGA) complété par l'EAC et d'autres études spécifiques.

Le lien avec le suivi des indicateurs du CSRP doit être aisément établi.

3.2. L'Evaluation Sectorielle Orientée vers les Résultats (ESOR)

Elle s'appuie directement sur les résultats issus du suivi statistique des indicateurs sectoriels.

Elle analyse les performances de mise en œuvre du Programme Sectoriel en s'appuyant sur les séquences logiques du processus PNISA – CDMT – BP.

L'ESOR est basé sur l'évaluation de la déclinaison opérationnelle du PNISA, unique cadre fédérateur de l'ensemble des financements intérieurs et extérieur.

1^{er} Le PNISA, outil de formulation de la PDA

PDA: « Faire du Mali une puissance Agricole sous régionale ... »

COMPOSANTE Objectifs et IOV	SOUS COMPOSANTE Objectifs et IOV	AXE SPECIFIQUE Objectifs et IOV
Composante 1: Renforcement des Capacités	Sous composante	Axe spécifique
	Sous composante	
Composante 2: Investissements	Sous composante	Axe spécifique
	Sous composante	
Composante 3: Compétitivité filières	Sous composante	Axe spécifique
	Sous composante	
Composante 4: Formation et Recherche	Sous composante	Axe spécifique
	Sous composante	
Composante 5: Sécurité Alimentaire	Sous composante	Axe spécifique

2^{ème} Le PNISA, outil d'évaluation de la PDA

IMPACT

Objectif global de la PDA

PNISA → CDMT

COMPOSANTE Indic de résultat	SOUS COMPOSANTE Indic. de performance	AXE SPECIFIQUE Indic. de performance
Objectifs spécifiques Efficacité	Efficiency	Efficiency
Objectifs spécifiques Efficacité	Efficiency	Efficiency
Objectifs spécifiques Efficacité	Efficiency	Efficiency
Objectifs spécifiques Efficacité	Efficiency	Efficiency
Objectifs spécifiques Efficacité	Efficiency	Efficiency

Les cinq critères d'évaluation de l'ESOR

<i>Critère</i>	<i>Définition</i>
Cohérence, pertinence et qualité de conception	Quel est le niveau de cohérence du programme sectoriel ? L'apport des différents partenaires est-il régulièrement intégré dans l'approche globale ? La compréhension et l'appropriation du PNISA par l'ensemble des acteurs du secteur est-elle effective ? Le programme sectoriel est-il capable d'intégrer les nouvelles interventions?
Efficiency	La déclinaison du Programme sectoriel en CDMT et en Budget Programme a-t-elle fonctionné normalement et a-t-elle permis une mobilisation satisfaisante des financements intérieurs et extérieurs ? (examen des indicateurs de moyens) La gestion générale des fonds est-elle satisfaisante ? (exploitation des rapports d'audit) Les activités ont-elles été exécutées comme prévu et ont-elles permis d'atteindre les objectifs cibles des axes spécifiques ? Les axes spécifiques permettent-ils d'atteindre les objectifs cibles des sous composantes?
Efficacité	La réalisation des différentes sous composantes permet-elle d'atteindre les objectifs spécifiques des cinq composantes?
Effets et perspectives d'impact	Le niveau d'atteinte des objectifs spécifiques des cinq composantes permet-elle d'approcher l'objectif global de la PDA ?
Viabilité potentielle	Les résultats obtenus ont-ils une bonne probabilité de se maintenir ?

NB: Exploitation du suivi de l'évolution des indicateurs de la Déclaration de Paris

Les outils (matrice d'appréciation et rapport)

Le principal outil est la matrice d'appréciation en format Excel. Cette matrice permet d'avoir une évaluation normalisée et unique pour les 5 critères de performance retenus avec un système de notation.

Le rapport normalisé de 15 pages qui est composé de deux parties:

1. La partie descriptive (suivi statistique et état d'exécution physique et financier du secteur)
2. La partie analytique qui synthétise les 5 critères et présente les recommandations pour l'amélioration des performances du secteur.

3.3. Organisation de la revue sectorielle conjointe

Etat – PTF – CT décentralisées - Société civile

Quatre principaux groupes d'acteurs seront impliqués dans l'organisation de la Revue sectorielle qui est l'atelier d'analyse de l'état général de performance du secteur :

- l'Etat et ses démembrements;
- les collectivités locales et les communautés de base;
- les organisations professionnelles et les opérateurs privés;
- les partenaires techniques et financiers.

La revue est donc le lieu de rencontre de tous ces intervenants où sont présentés tous les produits issus du dispositif SEGOR.

IV. Schéma général du SEGOR

Niveau Opérationnel SE des Projets/Programmes			Niveau stratégique SE du Programme s. sectoriel		
Activité	Produits	Acteurs	Activité	Produits	Acteurs
Suivi ponctuel et systématique	Rapport exécution Répertoire des P/P	CPS, DAF, DN, DR, DNPD	Suivi ponctuel et systématique	Annuaire statistique Tableaux de bord	INSAT, CPS, DN, DR
Evaluation continue MENOR	Recueil annuel d'évaluation des P/P	CPS, DR, CRA et CT	Evaluation Sectorielle ESOR	Rapport d'Evaluation Orienté vers les Résultats	CPS, DNCT, CRA, DNPD
Evaluations ponctuelles	Rapports d'évaluation	CPS, DN, DR, CRA, CT, DNPD	Revue sectorielle conjointe	Rapport conjoint de performance du secteur	Etat, PTF, S. Privé et S. Civile