Présidence de la République Commissariat à la Sécurité Alimentaire	USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE	APCAM/MSU/USAID Projet de Mobilisation des Initiatives en matière de Sécurité Alimentaire au Mali – Phase II (PROMISAM - II) MICHIGAN STATE UNIVERSITY

PROMISAM - II

PROJECT TO MOBILIZE FOOD SECURITY INITIATIVES IN MALI – Phase II

(Projet de Mobilisation des Initiatives en Matière de Sécurité Alimentaire – Phase II)

FORMATION EN SUIVI /EVALUATION DES PLANS DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE
2009

Bamako, Mali
Décembre 2009

Formation en Suivi /Evaluation des Plans de Sécurité Alimentaire
2009

LES NORMES

1. Ecoute mutuelle
2. Respect mutuel
3. Ne pas monopoliser la parole
4. Demander la parole
5. Être à l'heure
6. Eviter la polémique
7. Être attentif
8. Être participatif
9. Être concis
10. Bonne humeur
11. Respecter les normes

SANCTIONS POUR NON RESPECT DES NORMES

12. Acheter un paquet de bonbons
13. Raconter une blague

Introduction

Les réformes institutionnelles intervenues au Mali suite à la mise en œuvre de la décentralisation placent au centre des préoccupations de développement les représentants élus aux différents échelons (région, cercle et commune). En effet, la loi N°93-008 du 11 février 1993 déterminant les conditions de la libre administration des collectivités territoriales modifiée par la loi 96-056 du 16 octobre 1996, confère aux collectivités décentralisées (région, cercle, communes rurales et urbaines) des missions de conception de programmation et de mise en œuvre des actions de développement économique, social et culturel d'intérêt régional et local. Les nouvelles fonctions découlant de ces missions qui sont dorénavant dévolues aux responsables élus à ces différents niveaux sont entre autres :

- L'élaboration de schéma d'aménagement et de développement régionaux et locaux ;
- L'élaboration des plans/programmes régionaux et locaux de développement; La conception et le montage de projets/programmes de développement ;
- La mise en œuvre et le suivi-évaluation des projets/programmes de développement ;
- L'élaboration des programmes d'investissement publics ;
- La gestion des projets ;
- L'élaboration et la gestion de budget ;
- L'élaboration de bilans et rapports financiers ;
- La gestion financière et comptable ;
- La collecte et la gestion des impôts et taxes.

Les investigations réalisées par le PRECAGED dans le cadre de l'établissement du bilan diagnostic des ressources humaines au sein des collectivités décentralisées ont révélé une diversité de niveaux d'instruction parmi les personnels chargés de la gestion du développement régional et local en général et les représentants élus en particulier. L'un des constats majeurs de ce bilan est le déficit généralisé de connaissance des notions économiques au sein de ces acteurs qui sont pourtant appelés à jouer les rôles clés dans la définition et la mise en œuvre des actions de développement.

Pour combler un tel déficit, il paraît primordial de mener des actions de formation qui seules sont capables de rehausser les niveaux et de permettre une meilleure intervention de ces acteurs. D'où le besoin d'élaborer un manuel de formation en suivi évaluation des plans de Sécurité Alimentaire. Il s' agit d'un manuel en Sui et évaluation des Plans de Sécurité Alimentaire régionaux et locaux ;

Ce manuel permettra de réaliser une formation de masse des élus aux différents niveaux. Une telle formation s'inscrit en préalable à la réussite du transfert des compétences et à l'instauration de la bonne gouvernance au sein des collectivités régionales et locales. Il convient cependant de spécifier qu'à l'état actuel des choses, l'ambition n'est pas de faire des élus régionaux et locaux des spécialistes en suivi et évaluation, mais de leur donner des notions essentielles pouvant leur permettre de mieux comprendre les tâches liées aux questions de suivi et d'évaluation des PSA et de pouvoir communiquer avec leurs interlocuteurs en matière de développement.

Le présent document est celui relatif au suivi et évaluation des Plans de Sécurité Alimentaire et peut aussi servir à des plans/programmes régionaux et locaux de développement.

Les Objectifs généraux du module

- Amener les acteurs locaux à une bonne compréhension des notions essentielles de suivi et évaluation et leur permettre de faire eux même leur auto évaluation de façon participative et concertée mais aussi de savoir à quel moment ils peuvent recourir à une évaluation externe de leur actions de développement.

.

Il ne s'agira pas de faire des élus des techniciens en la matière, mais de les amener à un niveau de réflexion capable de participer réellement à un exercice de suivi et/ou d'évaluation. En matière de prise de décision les bénéficiaires de ces formations doivent être capables de dire « voilà ce que nous voulons, voilà ce qui est mieux pour nous compte tenu de notre situation ».
De cette façon, ils seront capables d'exécuter les tâches liées aux questions de suivi et évaluation et de communiquer avec leurs interlocuteurs en la matière.

Les Objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage se situent à deux niveaux

- dans le cadre du suivi, le module apportera des informations sur :

  - les avantages d'un suivi,
  - les outils permettant de faire un suivi,
  - la démarche à suivre pour y parvenir,
  - le rôle des différents acteurs aux différents niveaux
  - des exemples et des illustrations permettront une meilleure compréhension de la démarche.

- dans le cadre de l'évaluation des plans de sécurité alimentaire, le module apportera des informations sur :

  - les notions essentielles de l'évaluation
  - les avantages de l'évaluation

- Comment évaluer un Plan de sécurité alimentaire : la démarche, les outils, le rôle des différents acteurs

Le suivi

Définition : C'est l'examen continuel ou périodique de la mise en œuvre d'un Programme, d'un Projet ou d'un Plan.

Avantages Il permet de:

- Déterminer l'état d'avancement du programme; c'est le contrôle des progrès de la réalisation pas à pas des activités programmées ou non programmées;
- Vérifier les activités exécutées et les résultats atteints;
- Détecter les problèmes émergents dans la mise en œuvre et la recommandation des actions pour les résoudre;
- Auto évaluer les performances enregistrées.

Buts du suivi

Le suivi a pour buts d'assurer l'efficience et l'efficacité de la mise en œuvre du programme et d'apporter aux moments convenus, à toutes les parties intéressées, les informations sur le travail réalisé par rapport au travail prévu.

Types de suivi

Il existe deux types de suivi:

- Le suivi du processus
- Le suivi de l'impact

Le suivi du processus permet le rapprochement des moyens et des objectifs atteints, de gérer l'information sur le progrès et les modalités d'accomplissement des activités;

Le suivi de l'impact est destiné à examiner l'impact des activités des projets sur les objectifs.

Outils de suivi

Le processus de suivi de l'exécution comporte un suivi technique et un suivi financier
Le suivi technique est assuré à travers un système de collecte et de circulation d'informations entre les structures techniques;
Le suivi financier est assuré à travers un système de collecte et de circulation d'informations entre les services financiers.
Les visites de terrain, les rapports et autres documents nécessaires sont des moyens permettant de confirmer certaines informations obtenues à travers le système mis en place.
Les acteurs impliqués sont la direction du projet, le partenaire technique et financier et aussi quelques fois les bénéficiaires.

L'évaluation

Définition : C'est un exercice interne ou externe de gestion périodique.

Avantages Il permet de:

- analyser en profondeur les réalisations effectives par rapport aux réalisations planifiées;
- répondre à la question de savoir comment et pourquoi les résultats ont été atteints;
- avoir une image de l'impact futur du programme en se centrant sur l'accomplissement des objectifs et l'analyse des progrès;
- Formuler des options en matière de stratégies et de politique de mise en œuvre.

Buts de l'évaluation

L'évaluation est un instrument qui doit:

- ✓ Renforcer la gestion des programmes en cours;
- ✓ Améliorer la préparation de nouveaux programmes;
- ✓ Fournir des apports pour des programmes plus vastes.

Les buts de l'évaluation doivent être cohérents avec les finalités de l'intervention.

Types d'évaluation

On distingue quatre types d'évaluation qui sont:

- ⌦ L'évaluation concomitante
- ⌦ L'évaluation sommative
- ⌦ L'évaluation ex-ante
- ⌦ L'évaluation ex-post

NB: Une évaluation ex-post est toujours sommative

L'évaluation concomitante est le type d'analyse faite non seulement par le bailleur mais aussi, concomitamment par la direction du projet et/ou les bénéficiaires.

L'évaluation sommative intervient toujours à la fin du projet et aboutit généralement à des prises de décision obligatoire par la direction du projet. Elle peut être assortie de sanction.

L'évaluation ex-ante consiste à réunir, analyser et interpréter toutes les données nécessaires pour un examen rationnel du projet/programme en vue de le rendre opérationnel. C'est donc la mise en œuvre des actions qui s'incrivent dans l'étude détaillée de la faisabilité du projet (faisabilité technique, économique, financière, institutionnel, etc…).

L'évaluation ex-post vise à vérifier la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité et l'efficience au regard du développement, l'impact et la viabilité du projet. Elle est réalisée par des bureaux d'études et la participation de tous les acteurs impliqués est requise (communauté bénéficiaires, services d'appui, etc…).

Outils d'évaluation

En fonction du type d'évaluation, les outils peuvent variés. Dans tous les cas, les outils doivent permettre de porter un jugement de valeur et de pouvoir rectifier le tir si nécessaire. Une matrice est généralement utilisée avec certaines valeurs de référence permettant d'apprécier les efforts faits.

Pour chaque activité programmée, les informations à fournir permettent de l'évaluer. Les dates de la colonne « Réalité » sont indiquées au fur et à mesure que des mesures correctives seront prises en compte.

Activité		Description	Durée	Prévision		Réalité	
N° Départ	N° Fin			Démarrage	Fin	Démarrage	Fin
1	2		4	1er Juillet	28 juillet		
1	3		2	1er juillet	14 juillet		
2	4		5	29 juillet	31 août		
3	4		4	15 juillet	29 juillet		
2	5		3	29 juillet	18 août		
4	7		3	1er septembre	21 septembre		
3	6		3	15 juillet	4 août		
5	7		3	19 août	8 septembre		
6	7		6	30 août	15 septembre		
7	8		2	22 septembre	4 octobre		

Ce tableau permet d'évaluer les progrès accomplis et, le cas échéant, de déterminer les mesures correctives à prendre. Il peut être mis à jour chaque fois que cela est nécessaire.

En plus des visites de terrain, les rapports et autres documents, ici certaines investigations statistiques (enquêtes, études, analyse,…) sont nécessaires pour permettre des prises de décision efficace.
Les acteurs impliqués sont surtout la direction du projet, le partenaire technique et financier et très peu souvent les bénéficiaires.

Quand effectuer une évaluation?

L'évaluation est effectuée à un moment donné et fournit des informations qui doivent permettre d'ajuster la mise en œuvre du programme en cours ainsi que la planification et la formulation de futurs programmes.

Qualités d'une évaluation

L'évaluation doit être Pertinente et Valide.
Pertinente, c'est à dire permettre d'évaluer des choses importantes et utiles par rapport au but que l'on poursuit lorsqu'on évalue;
Valide, c'est à dire permettre de mesurer effectivement ce que l'on voulait mesurer.

Exemple de suivi / évaluation:
Le suivi évaluation des investissements publics au Mali par exemple est un élément déterminant dans la politique de développement économique et social du pays car il contribue à une meilleure utilisation des ressources.
Il permet de mieux organiser le processus d'évaluation, de programmation, de budgétisation et d'exécution des investissements
Il permet aussi de d'améliorer l'information de toutes les structures impliquées dans le processus d'exécution des projets
Il permet également de réajuster et actualiser chaque année le programme
Il permet encore de renforcer le contrôle d'exécution des projets;

Il permet enfin de réduire les délais administratifs et les coûts financiers pour la mise en œuvre des projets.

RAPPEL

Les plans de sécurité alimentaire élaborés à moyen terme (**5 ans)** sont les outils qui permettent de concrétiser les perspectives de développement à long terme. A ce titre ils doivent nécessairement comporter :

- **L'étape de l'approbation et la vulgarisation**
- **L'étape de l'exécution du plan**

Le bon déroulement de l'étape décisive (passage au concret) de tout processus de planification nécessite la mise en oeuvre quasi simultanée des actions, des mesures d'accompagnement et des dispositifs de suivi et contrôle d'exécution qui permettront de procéder aux ajustements nécessaires.

EVALUATION DU PSA

Cette étape, qui se situe généralement à la fin de chaque période significative du plan (année, trienum, à mi-parcours, année horizon du Plan etc. …) visera essentiellement à faire le bilan de son exécution et à comparer ses résultats par rapport aux prévisions et objectifs initiaux –*par pilier-.*

Plan de Sécurité Alimentaire

Les quatre piliers

1. Disponibilité des aliments
2. Accès aux aliments
3. Utilisation des aliments
4. Stabilité dans l'approvisionnement

COMMENT FAIRE L'EVALUATION D'UN PSA?

Regarder:

- ✓ pilier par pilier et;
- ✓ activité par activité,

le nombre de réalisations par rapport au nombre prévu.
C'est donc une vérification point par point du niveau des indicateurs des résultats consignés dans le plan.

Fiche d'évaluation du PSA par pilier

Paramètres Actions	**Prévisions**	**Réalisations**	**Ecarts**	**Causes des Ecarts**	**Observations**
Activités	Achat d'équipements pour les paysans	A évaluer avec la commune	A évaluer avec la commune	A évaluer avec la commune	
Localisation	Tous les villages				
Résultats	A déterminer	A évaluer avec la commune	A déterminer avec la commune	A déterminer	
Indicateurs	25 paysans sont équipés	A calculer avec la commune	A déterminer avec la commune		
Coûts	35.500.000	A déterminer avec la commune	A déterminer avec la commune		
Délais d'exécution	2007 et 2008	A déterminer par année d'exécution dans la commune	A déterminer avec la commune		
Source de financement	Commune et Partenaires	Faire dégager la part par source de financement la commune			

QUELQUES NOTIONS UTILES A SAVOIR

Budget

« Le budget est l'acte par lequel est prévu et autorisé l'ensemble des charges et des ressources des collectivités territoriales »

Le budget est donc le cas échéant, l'état des prévisions de recettes et de dépenses, et finalement un acte politique de prévision et un acte juridique d'autorisation.

Budgétisation :

La budgétisation c'est le processus par lequel on établit le budget.

But :

C'est un critère général qui sert de guide à l'ensemble des actions de l'Etat d'une collectivité ou d'un agent économique pour l'atteinte des objectifs poursuivis.

D développement :

Le développement est un processus de transformations qualitatives et quantitatives voulues par la communauté pour satisfaire ses besoins, c'est un processus de production, de transformation, d'échange et d'émancipation par lequel une communauté améliore ses conditions de vie et d'existence.

Il peut-être régional et local.

Développement régional/local :

Le développement régional/local est un processus de création, d'exploitation, et de distribution des richesses sur un territoire progressivement contrôlé par l'ensemble de ses habitants Il renforce l'identité et la cohésion socioculturelle, crée des espaces de coopération, de dialogue, de réflexion et de créativité, et constitue également une alternative aux modèles classiques de développement. La population devient l'acteur principal.

Objectifs :

Les objectifs sont l'expression quantitative ou qualitative pour la période des buts poursuivis.

Planification :

La planification est un choix des actions entreprises dans le présent pour influencer le futur ainsi que les moyens d'y parvenir.

Elle peut-être nationale,régionale et local, elle est aussi participative et décentralisée.

C'est un processus permanent et itératif par lequel on prévoit des moyens (humain, matériel et financier) pour atteindre des objectifs dans le temps (court, moyen terme et le long terme) et dans l'espace (le pays, la région, le cercle, la commune, localité etc.).

Planification Régionale :

La planification qui est un processus, a une dimension régionale dès lors qu'elle prend en considération explicitement les besoins respectifs des régions. Elle intègre dans son processus de travail, les demandes et propositions des

niveaux régionaux et locaux pour l'atteinte des objectifs de développement de la région entière.

Planification décentralisée :

La planification décentralisée est le processus par lequel les acteurs des différents niveaux de décentralisation sont impliqués dans toutes les phases de développement de leur collectivité. Cette approche est davantage un transfert et un renforcement de compétences de planification aux niveaux régional et local à travers les services techniques déconcentrés de l'Etat.

Planification locale :

La planification locale est un processus et s'applique à une entité communautaire et administrative de base. C'est la démarche de l'ensemble de la communauté pour définir son propre projet de développement, prenant en compte tous les aspects de la réalité et pour demander aux intervenants extérieurs de respecter cette volonté et de collaborer à sa mise en œuvre.

Evaluation.

L'évaluation est une exercice interne ou externe de gestion périodique qui permet :

. d'analyser en profondeur les réalisations effectives par rapport aux réalisations planifiées

. de répondre à la question de savoir comment et pourquoi les résultats ont été atteints.

.D'avoir une image sur l'impact futur

. de fournir des options en matière stratégie et de politique de mise en œuvre.

Planification participative :

La planification participative est un processus par lequel les populations à la base sont impliquées dans les différentes phases de développement dans un espace territorial donné. L'essence de cette approche est de donner réellement le pouvoir aux populations et de faire en sorte que les structures d'appui soient effectivement en position de conseil et non de direction.

Plan :

Le plan est l'ensemble de dispositifs ordonnés qui concourent à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs. C'est un ensemble cohérent d'objectifs (ce que l'on veut avoir) et de stratégies (comment atteindre ces objectifs) sur un horizon de temps (court, moyen, ou long) et les actions pour atteindre ces objectifs.

Prévision :

La prévision est l'appréciation assortie d'un degré de confiance de l'évolution d'une grandeur à un horizon donné. Il s'agit le plus souvent d'une appréciation chiffrée à partir des données du passé et sous certaines hypothèses.

Programme :

Le programme est un ensemble de projets (actions) mis en cohérence pour atteindre des objectifs spécifiques dans un laps de temps relativement court (1 à 3 ans)

Projet :

Le projet est un ensemble d'activités et de moyens nécessaires à la réalisation d'objectif(s) spécifique(s) bien déterminé(s) et bien localisé(s) dans le temps et dans l'espace. Le projet est une action de développement qu'on se propose de réaliser

Programmation :

La programmation est une étape du processus de planification qui consiste à préciser les meilleures conditions pour l'exécution physique et financière d'une action, d'un projet, d'un programme ou d'un plan

Stratégie :

La stratégie est l'ensemble de mesures et de dispositifs devant permettre d'atteindre des objectifs prédéterminés. Elle consiste principalement à combiner les trois éléments clefs que sont: les options prioritaires, les acteurs privilégiés et les ressources (hommes, capitaux, techniques)

Des trois éléments, celui relatif aux ressources est le plus important et son analyse conduit à poser les trois questions suivantes :

où trouver les ressources ?

comment les mobiliser ?

comment les utiliser ?

Suivi :

Le suivi est un processus de gestion qui permet d'assurer d'une façon continue :

. le contrôle des progrès de la réalisation pas à pas des activités programmées ou non programmées

.la vérification des activités exécutées et des résultats atteints.

.l'auto-évaluation des performances

.La détection des problèmes émergents dans la mise en œuvre.

Tendance :

La tendance est le mouvement de fond sur une durée assez longue de l'évolution dans le temps d'une variable étudiée.