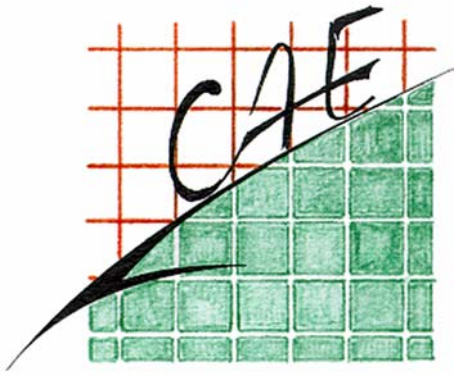


CENTRE AGRO-ENTREPRISE

Mali Sustainable Economic Growth

RAPPORT DE CONSULTATION SUR L'AMELIORATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION
Contract No. 624-C-00-98-00012-00

Remis à :
U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

Par :

CHEMONICS INTERNATIONAL INC.
1133 20th Street NW
Washington, DC 20036

Rue 124, Porte 310, Korofina Nord
BP 34, Bamako, Mali

De

Alain ADRIAMANANONY

Juin 2000

Table des Matières

Introduction 1

Objectif de la consultation 1

Méthodologie de la consultation et déroulement 1

Terminologie et essai de définition 1

Le Centre Agro-Entreprise 2

I. Diagnostic du dispositif de suivi-évaluation 4

1.1 Constats 4

1.1.1 Stratégie 4
1.1.2 Conception du dispositif 5
1.1.3 Mise en œuvre du dispositif 7
1.1.4 Analyse (évaluation) du dispostif 7
1.1.5 Positionnement de la cellule de suivi-évaluation 8
1.1.6 Structuration actuelle du CAE 9

1. 2 Propositions d'amélioration 10

1.2.1 Stratégie 10
1.2.2 Fiches et formulaires de collecte de données 11
1.2.3 Bases de données (BDD) 12
1.2.4 Suivi des études et consultations 12
1.2.5 Rapports trimestriels et annuels 13

II. Indicateurs de performance 14

2.1 Classement des indicateurs 14

2.1.1 Indicateurs de résultats 14
2.1.2 Indicateurs de risques 15
2.1.3 Indicateurs d'efficacité 15

2.2 Cadre logique 14

2.2.1 Forme de présentation du cadre logique 16
2.2.2 Cadre logique durant le projet 16

2.3 Comment constituer un système d'indicateurs **17**

2.3.1 Mise en œuvre de la méthode **18**
2.3.2 Caractéristiques des indicateurs **18**
2.3.3 Suivi et contrôle **19**
2.3.4 Exploitation des résultats **19**

III. Conclusions **21**

IV. Recommandations **22**

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A	**Proposition de nouvelle structuration du CAE**
ANNEXE B	**Cadre logique**
ANNEXE C	**Tableau de suivi des indicateurs**
ANNEXE D	**Tableau des indicateurs**
ANNEXE E	**Offre technique sur la consultation**
ANNEXE F	**Liste des documents mis à la disposition du consultant**
ANNEXE G	**Questionnaire des entrevues de groupes des Unités**
ANNEXE H	**Questionnaire d'entrevue de groupe sur le test de dégermage du maïs**
ANNEXE I	**Guide d'entretien pour Crédit Initiative SA**
ANNEXE J	**Questionnaire pour entrevue de groupe "Pool" de Sikasso**
ANNEXE K	**Guide d'entretien AMATEVI Sikasso**
ANNEXE L	**Compte rendu des entretiens et entrevues de groupe**
ANNEXE M	**Rapport de mission à Niono - Koutiala - Sikasso**

INTRODUCTION

L'objectif de la consultation :

La consultation sur l'amélioration et la validation du dispositif de suivi-évaluation s'est fixé comme objectif :

- d'évaluer le dispositif existant et les approches de suivi-évaluation en tenant compte des différentes activités ;
- d'évaluer les informations disponibles afin d'établir une liaison entre les indicateurs de performance et les indicateurs d'impact ;
- de capitaliser les informations disponibles pour évaluer les indicateurs d'impact ;
- d'améliorer les bases de données du CAE sur les clients/partenaires et les formations ;
- de valider la stratégie de collecte d'information sur les indicateurs de performance du CAE.

Méthodologie de la consultation et déroulement :

Le travail de la consultation sur l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation du Centre Agro-Entreprise a été réalisé selon le schéma suivant :

1. Analyse de la documentation mise à la disposition du consultant (liste en annexe) ;

2. Diagnostic du dispositif de suivi-évaluation mis en place au CAE ;

3. Entrevue de Groupes avec les différentes Unités du CAE : Unité de Développement Commercial, Unité de Formation Communication, Unité d'Analyse Politique, Fonds de Partenariat, Unité Administration, Unité d'Information ;

4. Déplacement sur le terrain du 28 au 31 mai 2000, qui a permis d'organiser un entretien avec le Président de Nyeta-Conseil (Coordinateur du Projet Pilote de Test -Riz) à Niono, un entretien avec un commerçant céréalier bénéficiaire de formation CAE à Koutiala, entrevue de groupe avec l'AMATEVI (sous-contractant du Test de Conservation de la Pomme de Terre), avec Crédit Initiative - SA (prestataire dans le cadre de l'opération Exportation de Mangues) et avec le Pool d'Exportateurs de mangues à Sikasso ;

5. Séances de travail avec le Directeur du Centre Agro-Entreprise ;

6. Une séance de restitution verbale.

Terminologie et essai de définition :

En préambule, une définition concise des concepts de suivi et d'évaluation s'impose compte tenu de la diversité des interprétations constatée durant la consultation.

Le suivi est la surveillance en permanence de l'exécution du projet au regard des échéances convenues ainsi que de l'utilisation par les bénéficiaires du projet, des ressources, de l'infrastructure et des services mis à leur disposition. Il permet de fournir aux services de gestion d'un projet et aux autres parties prenantes au projet des indications sur les progrès

réalisés ou sur leur absence, dans la réalisation des objectifs du projet. Il facilite le repérage des atouts et des handicaps réels ou potentiels du projet et les ajustements nécessaires en temps opportun. Pour que le suivi soit une fonction essentielle de gestion, il faut planifier correctement les activités.

Les données de base, les indicateurs de performance et les résultats, les mécanismes ou procédures incluant des visites sur le terrain, des réunions des parties prenantes et l'établissement de rapports systématiques sont indispensables à un suivi efficace.

L'évaluation est un exercice de durée limitée qui vise à apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance, l'efficacité et l'impact (attendu ou non) d'un projet par rapport aux objectifs énoncés. Elle peut être conduite pendant l'exécution du projet, généralement à mi-parcours, et peut servir à valider l'appréciation portée lors du suivi. Elle permet également d'apprécier ce qui semble annoncer le succès ou l'échec du projet. Une évaluation de fin de projet permet de déterminer les effets et dans quelle mesure ces effets ont des chances de s'inscrire dans la durabilité. Tout comme le suivi, l'évaluation doit aussi être planifiée.

Le Centre Agro-Entreprise (CAE) :

Le Centre Agro-Entreprise est l'agence d'exécution d'un projet financé par l'USAID Mali qui fait intervenir Chemonics International Incorporated, Fintrac Incorporated et Winrock International. Le CAE est l'un des partenaires de l'équipe "Croissance Economique Durable" (SEG) de l'USAID - Mali.

Les objectifs spécifiques du CAE visent :

- Le renforcement de la capacité du secteur privé dans l'identification de nouveaux marchés ou l'élargissement des marchés existants des produits agricoles bruts et transformés, afin d'améliorer la compétitivité des agro-entreprises maliennes en vue d'une croissance économique durable ;

- L'identification et la promotion de produits à avantage comparatif sur les marchés nationaux, régionaux ou internationaux, par l'approche filière (production-transformation-marketing) ;

- La mise à la disposition des agro-entreprises d'informations fiables sur les marchés existants et potentiels, sur les produits et processus de transformation pour leur développement.

L'organisation interne du CAE est axée sur les trois principaux volets suivants :

- La promotion des filières bétail/viande, des céréales et des produits alternatifs ;

- Le développement des agro-entreprises ;

- La réforme de politiques sectorielles.

Ces trois volets sont appuyés par le Fonds de Partenariat dont la mission principale est de faciliter la sous-traitance de prestations de service, de la formation, de démonstrations et

d'activités techniques demandées par les clients du CAE. L'Unité d'Informations met à la disposition des agro-entreprises des données sur les prix régionaux et mondiaux, sur les techniques de production et sur les technologies appropriées de transformation.

I - DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION MIS EN PLACE AU CAE

Le consultant a eu à faire dans un premier temps l'analyse-diagnostic de la section Suivi-évaluation au sein de l'Unité d'Information à travers la stratégie de suivi et d'évaluation mise en œuvre au CAE, les différentes fiches et formulaires de collecte de données, l'analyse de la base de données, des plans stratégiques de travail, des rapports d'activités trimestriels et annuels, l'analyse du système de suivi des études, de la gestion de la clientèle, etc. Les conclusions font état des résultats des différentes analyses.

1.1 : CONSTATS

1.1.1 : La stratégie de suivi-évaluation des activités du Centre :

Cette stratégie élaborée en novembre 1999 se rapporte au Plan de Travail du projet pour la seconde année. Elle est essentiellement basée sur la gestion de la clientèle du CAE et décrit le contenu des outils de collecte des données sur les clients et les partenaires, les différents domaines d'activités, objets du suivi et de l'évaluation ainsi que l'utilisation des différentes fiches conçues par la section. L'accent semble être plus mis sur les outils et leur contenu que sur la méthodologie qui sous-tend leur utilisation.

Si cette stratégie a été formulée dans le but de faciliter la rédaction des rapports périodiques, elle ne fait pas référence systématiquement au plan stratégique de travail (workplan) qui a été élaborée de manière participative et où les activités de chaque Unité opérationnelle sont détaillées, les séquences bien définies, les responsables déterminés, ni aux différents repères servant de base aux évaluations séquentielles, ni aux indicateurs contenus dans ce plan stratégique, même si les résultats escomptés ne sont pas toujours clairement spécifiés. Par ailleurs, le plan du suivi opérationnel semble présenter quelques lacunes comme les procédures d'appui aux Unités, la mise à jour des bases de données qui sont par ailleurs incomplètes ou l'exploitation rationnelle à des fins statistiques de ces bases de données.

Ces outils, compte tenu de leur structuration actuelle, ne permettent pas de donner un feedback aux différents responsables du projet, pour qu'ils puissent suivre les activités et assurer convenablement la gestion de l'évolution du projet. Ils ne sont pas exhaustifs et ne contiennent que les renseignements de base sur les clients et les partenaires potentiels du CAE.

A ce stade de l'analyse, deux faits peuvent être relevés :

a) le niveau et la masse des activités du Centre au moment où ces outils ont été élaborés n'ont permis ni d'approfondir et détailler la structuration des outils de suivi, ni de concevoir des outils plus adaptés. En effet, la conception de ces fiches devrait logiquement associer les différents responsables des activités au sein du CAE pour permettre de bien définir les objectifs, d'apporter les précisions nécessaires à leur utilité par rapport à la banque de données et par conséquent l'utilité de la base de données elle-même. Une banque de données ne devrait pas être une fin en soi. En effet, elle doit constituer une partie du système d'information au sein du CAE et devrait être établie selon les besoins des utilisateurs que sont en premier lieu les unités opérationnelles et le chef du projet. Sa conception et la conception des outils qui l'alimentent impliquent donc une étroite collaboration entre le concepteur et ceux qui en feront l'usage ;

b) les informations relatives au déroulement et au contenu des activités ne parviennent pas systématiquement au niveau de la cellule de suivi et évaluation. De nombreuses raisons ont été évoquées à cet égard lors des entrevues de groupe : de nombreuses propositions ont été faites à la cellule par l'équipe technique mais n'ont pas été suivies d'effets, les informations qui sont livrées à la cellule ne font pas toujours l'objet de traitement et de feedback, le titulaire du poste de suivi-évaluation n'est pas suffisamment qualifié, son rôle doit se situer au-delà des informations qui lui sont données par les techniciens pour lui permettre de conseiller et orienter ces derniers afin qu'ils puissent participer plus activement à l'élaboration du système lui-même, qu'il doit rendre le processus de suivi-évaluation beaucoup plus dynamique en animant les équipes. Le responsable de la cellule est ressenti comme un contrôleur ou un donneur d'ordre plus qu'un collaborateur chargé d'aider aux prises de décisions et d'orientations. Des problèmes de manque de disponibilité du personnel technique et de manque de procédures ont été par ailleurs soulignés expliquant la sous-information de la cellule.

1.1.2 : La conception du dispositif de suivi-évaluation :

.Les fiches et les formulaires de collecte de données

L'élaboration des fiches avait comme finalité la collecte de données destinée dans un premier temps à mieux connaître les clients et partenaires, à assurer avec eux de meilleures relations de collaboration et permettre un suivi régulier, à accroître la crédibilité du Centre. Par conséquent, il s'est surtout agi de la gestion de la clientèle.

Ces fiches ont été remplies régulièrement au début du projet. Ce ne fut plus le cas depuis un certain temps, malgré les relances faites aux techniciens par le responsable de suivi-évaluation. Ceci explique en partie le peu de renseignements contenus dans la base de données.

Les raisons évoquées lors des entrevues de groupe relèvent une fois de plus de l'in appropriation de ces fiches qui sont considérées comme des fiches de renseignements ou des questionnaires destinés à collecter les informations de base sur les clients et les partenaires qui ne permettent ni le suivi ni l'évaluation des activités menées en faveur ou avec eux. Ceci est dû au fait que non seulement le dispositif n'a pas mis en place au début du projet mais aussi que le minimum d'informations qu'elles contiennent ne sont pas exploitées car non exploitables dans la mesure où elles ne servent qu'à donner un aperçu de la situation de départ de la collaboration entre le CAE et ses clients et partenaires.

a. <u>Identification et enregistrement de nouveaux clients</u> :

Il s'agit notamment de la fiche d'identification des agro-entreprises dont l'objet essentiel, outre les renseignements généraux sur l'entreprise (nom, statut juridique, secteur d'intervention, principales activités, marché de commercialisation) est le recensement des besoins en appui de la part de CAE.

b. <u>Identification des partenaires</u> :

Il en est de même concernant la fiche d'identification des partenaires, elle contient des renseignements généraux sur les partenaires.

c. Fiche de contact :

Le même constat peut être fait à l'endroit de la fiche de contact.

d. Fiche de suivi-évaluation des unités de transformation :

Cette fiche est assez complète si elle est mise en relation avec la fiche d'identification des agro-entreprises. Puisque les activités du Centre sont axées sur l'approche par filière, d'autres fiches relatives aux unités de production et de commercialisation auraient également dû être conçues.

e. Fiches pour l'enquête de base :

Les trois fiches mises à la disposition du consultant (Formations, Publications, Participation aux foires) servent essentiellement à vérifier la pertinence des interventions du CAE vis-à-vis de ces clients, recueillir les avis et opinions des clients ou à mesurer l'impact de ces interventions sur ces clients.

Les bases de données

La structuration des bases de données est à l'image des différentes fiches et formulaires. Elles ne contiennent à ce jour que les renseignements généraux tirées des fiches et ne sont pas mises à jour faute d'informations émanant des agents chargés des prospections et des contacts avec les partenaires et clients du CAE. Les bases de données en place servent pour le moment de répertoires sur les agro-entreprises en fonction de la filière principale et de leur activité principale. La base sur l'historique des contacts ne mentionne que le nombre de contacts effectués par mois et n'indique rien sur l'objectif des contacts ni sur le contenu des discussions avec les clients encore moins sur les actions à entreprendre et leur échéancier. La base sur les activités et expérience des partenaires ne contient pratiquement rien si ce n'est le nom des structures. Quant à la base sur la taille des parcs informatiques, elle ne renferme que le nombre d'ordinateurs par catégorie professionnelle (clients et partenaires confondus).

Ces différentes bases ne peuvent être exploitées en l'état car il n'existe pas de liens entre elles, leur configuration est strictement descriptive et statique. La base sur la formation n'est en fait que la liste de présence par sexe des participants aux sessions dispensées dans le cadre des activités du CAE. Cette liste n'est pas non plus liée aux autres bases de données.

Le système de suivi des études et des consultations

La cellule reçoit systématiquement les termes de référence et les rapports relatifs aux études et aux consultations financées par le Fonds de Partenariat, seulement aucune exploitation n'en est faite. La cellule sert de bureau d'archivage des rapports, des fois en duplication avec d'autres Unités. Il est vrai que le responsable de la cellule évalue les rapports en fonction des termes de référence et participe aux réunions du comité d'approbation de ces rapports, mais il s'agit surtout là d'évaluation à posteriori, le suivi étant assuré par le responsable du Fonds de Partenariat.

1.1.3 : La mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation :

Sur la base des entrevues de groupes, certains membres de l'équipe du CAE estiment que la mise en œuvre se fait au coup par coup, les relances sont plus pressantes au moment de la production des rapports d'activités du Centre. Les fiches une fois remplies ne donnent pas lieu à des feedback et l'information n'est généralement pas traitée. D'autres membres collaborent activement avec la cellule de suivi-évaluation en la tenant informée de toutes leurs activités et en lui fournissant les plans de travail quand ils existent. Le responsable du suivi-évaluation est sollicité pour participer à la rédaction de termes de référence d'études ou d'évaluation confiées à des consultants au sein d'un comité, mais il n'est pas systématiquement mis au courant des rapports d'activités fournis par les partenaires et clients du CAE. Bien que la plupart du temps, les techniciens admettent avoir leurs propres méthodes de suivi et d'évaluation de leurs activités, ils ne les communiquent jamais ou rarement au responsable du suivi-évaluation, car le problème pensent-ils est moins la saisie des informations que leur traitement et la capacité du responsable à conseiller et indiquer des orientations.

Dans la mesure où les outils mis en place pour alimenter les bases de données et adoptés par l'ensemble de l'équipe ne sont pas utilisés de manière systématique, l'on est en droit de se poser les questions suivantes : les outils sont-ils inadaptés ? y a-t-il des problèmes de procédures ou une mauvaise information des utilisateurs ? ou des problèmes de communication et de clarification des rôles ? la fonction suivi-évaluation est-elle bien comprise par l'ensemble de l'équipe y compris le responsable de la cellule ?

Les obstacles ou freins constatés dans la mise en œuvre efficace du dispositif sont la méthode de définition des indicateurs de performance, l'assimilation du poste du responsable du suivi-évaluation à un poste de contrôleur, évaluant plus les performances individuelles en se référant au Workplan, pour certains ses attributions gagneraient à être clarifiées.

Ceci traduit une certaine marginalisation du dispositif de suivi-évaluation. Cet état de fait peut découler également et en partie du positionnement de la section Suivi-Evaluation dans la structuration interne actuelle du Centre. Par ailleurs, il a été constaté que la description de poste de la section n'indique pas de façon claire les attributions et les responsabilités. Les procédures de mise en œuvre décrites dans la stratégie de suivi et d'évaluation, élaborée en novembre 1999, sont quelque peu centralisatrices et ne permettent pas une véritable opérationalisation du suivi et de l'évaluation, alors que par ailleurs, le rôle des différents coordinateurs d'unité en matière de suivi et d'évaluation n'est pas non plus défini.

1.1.4 : L'analyse (évaluation) du dispositif de suivi-évaluation :

Le système de suivi-évaluation mis en place au CAE n'a jamais fait l'objet d'une analyse formelle. Mais de nombreux échanges et discussions informels ont eu lieu au cours desquels des conseils ont été prodigués au responsable du suivi-évaluation pour l'amélioration du système. Dans les faits, les conseils adressés au responsable du suivi-évaluation sont surtout d'ordre général, axés plus sur la manière dont il devrait animer sa cellule que sur le contenu du travail. Il peut s'agir notamment de conseils sur une dynamisation du suivi-évaluation pour que le système soit proactif. Néanmoins, certains estiment que la cellule gagnerait à produire des notes conjoncturelles d'analyse d'impacts pour donner des directives ou des orientations, en plus du rapport trimestriel ou annuel.

A ce stade, la marginalisation du travail de suivi-évaluation est confirmé, il y a très peu de manifestation d'intérêt pour réellement le renforcer et l'intégrer. Le travail fourni par la cellule, mis à part la production des rapports périodiques, est parfois ressenti comme pratiquement superflu dans son contenu actuel, par rapport aux difficultés à conseiller et orienter les cadres techniques du CAE, qui par ailleurs, ont mis en place leur propre système de suivi et d'évaluation de leurs activités, si embryonnaire soit-il. Le responsable du suivi-évaluation aurait pu dans un premier temps conseiller pour la mise au point des systèmes individuels qui de manière itérative auraient pu constituer une base pour la conception du système d'ensemble. Les techniciens sont tellement obnubilés par l'atteinte de leurs objectifs individuels qu'ils n'ont pas le temps de prendre du recul et n'arrivent pas à concevoir le CAE comme un ensemble orienté vers le même objectif. Le système d'évaluation des performances professionnelles et le type de contrat (annuel) contribuent à l'instauration d'un climat de travail de type individualiste. Le dialogue et la communication sont rompus de ce fait. En outre, il est certainement indéniable que le responsable du suivi-évaluation n'est pas omnipotent et n'a pas toutes les compétences techniques pour venir en appui aux techniciens. Dans les situations où des problèmes dépassent ses compétences, le recours à des consultants spécialistes extérieurs auraient été salutaire, encore aurait-il fallu avoir l'occasion de détecter ces problèmes.

Le constat fait dans la partie "mise en œuvre" est le même : l'absence de communication entre les individus, pas seulement par rapport au responsable du suivi-évaluation. Les "ententes se font plus par affinité que par la nécessité de collaborer". Il s'avère nécessaire de mettre en place ou pour le moins de rétablir une véritable politique de communication interne dans le projet, pour instaurer une meilleure circulation de l'information non seulement de bas en haut mais également du haut vers le bas ainsi que latéralement.

Certes, si l'on devait informer tout le monde sur tout ce qui se passe dans le projet, l'on ne ferait plus rien d'autre. En fait, il faudrait rendre l'information accessible à tous, du moins les informations fonctionnelles dans un premier temps (les informations liées au travail), puis les informations motivantes (celles qui permettent de se situer dans l'ensemble de l'organisation). Ceci contribue à instaurer un climat de confiance motivant pour le personnel. Ce qui est important est moins le droit à l'information que la possibilité de se renseigner. L'absence d'information et de communication engendre le plus souvent les rumeurs qui en se diffusant produisent une désinformation qui peut nuire à l'organisation entière.

De manière générale, il est constaté que les informations orales contribuent plus efficacement à la prise de décision que les informations écrites, ce qui devrait favoriser la communication. La mise en place de bulletin interne pourrait également être un facteur de motivation.
Communiquer ne signifie pas se débarrasser d'une opinion, d'un savoir ou d'un sentiment, mais bien de le partager (mettre en commun).

1.1.5 : Positionnement de la cellule de suivi-évaluation :

Outre les constats faits au niveau de la conception du dispositif, de sa mise en œuvre et de son évaluation, son positionnement au sein de l'Unité d'Information contribue à sa marginalisation ou sa méconnaissance par la plupart des membres de l'équipe ; En effet, telle qu'elle est située actuellement au sein de l'Unité d'Information, la cellule ne peut pas jouer pleinement son rôle de coordination en matière de suivi et d'évaluation et d'appui aux structures techniques. La cellule est pratiquement fermée sur elle-même, mis à part les appuis et conseils ponctuels que lui ont apportés ou apportent l'UAP et l'UFC dans l'élaboration de la méthodologie du suivi

de la formation par exemple (ajout des rubriques sur le sexe et le profil des bénéficiaires) ou des suggestions pour l'amélioration du dispositif, ne peut pas produire car la "substance" (les données) dont elle est censée se nourrir n'est pas disponible du fait de l'absence d'informations, de l'inadéquation et des faiblesses constatées dans les outils mis en place et du faible niveau des activités. Il faut ajouter le manque de clarté et de dynamisme dans la fonction elle-même, telle qu'elle est définie actuellement. Tout ceci n'est pas favorisé par les difficultés de communication et d'interactions tant à l'intérieur des Unités, sauf quand l'Unité se résume à une seule personne, qu'au niveau de toute la structure du CAE.

En dehors du fait que les groupes interviewés ont reconnu que d'énormes progrès doivent être opérés au niveau de la cellule de suivi-évaluation pour la rendre plus opérationnelle, tout le monde a été unanime pour reconnaître aussi que le CAE dans sa configuration actuelle comporte plus d'inconvénients (problèmes de planification des activités, de coordination, de communication, d'échanges, d'informations, etc.) que d'avantages et qu'une révision permettant d'accroître son efficacité s'impose, surtout compte tenu de la nouvelle stratégie "de travail d'équipe" adoptée dans le cadre du plan de travail de l'an II du projet. Ceci nous amène donc à nous pencher sur la structuration du Centre et à voir dans quelle mesure elle ne favorise pas la reconnaissance de la fonction suivi et évaluation, la coordination, la communication et le travail d'équipe.

1.1.6 : La structuration actuelle du CAE :

L'organisation du CAE se présente comme une "structure par produits", puisqu'elle regroupe des unités bien distinctes. Cette structuration bien que comportant de nombreux avantages comme le fait que la direction est déchargée de la coordination entre fonctions touchant la même unité, que les responsabilités par unité sont clairement distinguables, que cela implique une bonne connaissance des environnements spécifiques à chaque unité, que chaque unité est autonome, etc. présente des inconvénients qui peuvent être lourds de conséquences.

Ce genre de structuration nuit à la coordination de l'ensemble de l'organisation : en effet, la plupart du personnel du Centre admet qu'il est difficile d'assurer la coordination au sein même de chaque unité, à quelques exceptions près. Les pouvoirs principaux sont en effet confiés aux chefs des différentes Unités du Centre, leurs buts sont exprimés plus en termes d'efficacité individuels qu'en termes d'efficience du système. Les chefs d'Unité eux-mêmes sont orientés individuellement vers la maximisation du résultat plutôt que vers l'optimalisation des ressources mises à leur disposition, puisque c'est sur les résultats que leurs performances seront évaluées. A part les tâches quotidiennes nécessaires à la réalisation des résultats, le personnel du CAE estiment que le reste est superflu, à fortiori le dispositif de suivi-évaluation est complètement marginalisé car n'appuie en rien l'atteinte des résultats. Ceci a contribué à diminuer la fréquence des réunions qui étaient un moyen de pallier le manque de communication et d'échanges d'informations. Le danger c'est que tout ceci réduit considérablement la capacité du Centre à saisir les nouvelles opportunités et diminue de ce fait sa "vision" et sa flexibilité qui sont pourtant vitales dans la phase actuelle du projet où il s'agit de procéder à de nombreux tests d'amélioration de la production - transformation - commercialisation dans les trois filières essentielles de l'agro-économie nationale.

L'organisation actuelle nécessite l'utilisation de nombreux cadres dont les responsabilités et attributions sont certes pour la plupart clairement définies, mais au détriment d'une bonne coordination des activités. Elle peut engendrer le danger de sous-optimisation de certaines fonctions : les services des agro-économistes ou des spécialistes des finances ne sont pas

forcément utilisés à bon escient actuellement. Les premiers occupent des postes d'informations et de mise en relations commerciales où ils sont sous-employés, les seconds évoluent "seuls" dans le renforcement des capacités des agro-entreprises alors qu'ils sont censés appuyer toutes les opérations test en cours.

La configuration du Centre peut entraîner à terme le morcellement du CAE avec comme conséquence la perte de l'unité du système et parfois de son identité, sans compter les risques de chevauchement des fonctions et l'absence totale de communications entre unités, voire à l'intérieur des unités.

Il serait alors plus judicieux et certainement plus approprié d'adopter une structure qui permette de mettre réellement en œuvre le choix stratégique de privilégier le travail d'équipe, étant donné que les prestations et services du CAE, malgré leurs spécificités, sont destinés aux mêmes clients que sont les agro-entreprises. Une structuration qui serait mieux adaptée aux buts du CAE et au travail d'équipe consisterait à former des équipes multidisciplinaires par sous-filière. Une proposition de réorganisation est présentée en annexe.

1.2 : PROPOSITIONS D'AMELIORATION

1.2.1 : La stratégie de suivi et d'évaluation :

La stratégie de suivi et d'évaluation adoptée et utilisée pourrait être améliorée en mettant l'accent sur la méthodologie de suivi et d'évaluation :

- des activités de développement des filières visant la promotion de la transformation, le conditionnement et la commercialisation des produits agro-alimentaires (avec tout ce que cela comporte comme activités en cours et planifiées) ;
- du renforcement de la capacité des agro-entreprises (suivi des sessions de formation dispensées, suivi des bénéficiaires : changement de comportements, rationalisation du travail, etc.) ;
- de la réforme de politiques sectorielles (réorganisation du circuit de distribution des vaccins, autonomisation IER et LCV).

Cette méthodologie préconisée serait basée sur le système de suivi et d'évaluation par la méthode des indicateurs. Cette méthode suppose la vérification régulière de l'état d'avancement du projet vers l'atteinte des objectifs clairement définis à court ou long terme. La méthode implique également un feedback régulier aux responsables pour qu'ils puissent disposer d'informations pertinentes qui leur permettent de gérer l'évolution du projet. Il s'agira donc dans un premier temps de concevoir un système d'indicateurs qui tiennent compte des activités suivantes :

- ***Définir clairement les objectifs et leurs composantes qui doivent être mesurables au moyen des indicateurs.***

Exemple : "Améliorer la disponibilité des informations du marché intérieur sur les céréales, le bétail et les produits alternatifs fournies aux opérateurs en temps réel" où les composantes sont les différents types d'informations mises à la disposition des clients du CAE. Il peut s'agir des informations sur les prix, sur les quantités des produits, sur les normes des marchés, sur les tarifs et réglementations, les technologies, etc. les indicateurs seront alors fonction de chaque composante. Le nombre d'abonnés aux services de l'Unité d'Information qui est en

quelque sorte un agrégat d'indicateurs ne permettrait pas des analyses approfondies de l'impact des activités de l'UI.

- ***Prévoir les modalités de collecte des données et de gestion des fichiers, pour que les informations requises pour les indicateurs soient compatibles avec les statistiques au niveau du SEG - Mali (USAID).***

Elaborer des fiches de collecte de données appropriées et spécifiques pour chaque activité en s'inspirant de la méthodologie de collecte de données mise au point au niveau du SEG - Mali non seulement dans leur contenu mais aussi pour les modalités et la périodicité. Le CAE pourra alimenter directement les statistiques du SEG - Mali au niveau intermédiaire et inférieur, puisque le choix stratégique des filières et donc le programme du CAE concordent avec les résultats du SEG - Mali. Le CAE en tant que projet, même s'il ne vise que des objectifs plus immédiats et mesurables, sert dans une certaine mesure les objectifs sectoriels à long terme du SEG - Mali.

- ***Se donner les moyens de recueillir et d'analyser les données du CAE, d'établir les rapports correspondants et d'appuyer les activités de suivi et d'évaluation.***

Budgétiser les activités de suivi et d'évaluation. Le budget pouvant être pris en charge par les différentes parties prenantes. Par ailleurs, la section suivi-évaluation devrait pouvoir être appuyée ponctuellement, selon les besoins par les spécialistes des différentes filières couvertes par les interventions du CAE, par rapport aux nouvelles orientations ou directives issues de l'analyse des écarts et de l'exploitation des données.

- ***Formuler des propositions sur la manière dont les résultats du suivi et de l'évaluation seront intégrés dans le processus de décision.***

La mise en œuvre de ces propositions devra être planifiée, suivie et contrôlée. Ceci permettrait de considérer les activités de suivi et d'évaluation comme des activités à part entière, se situant au même niveau que les autres activités du CAE.

1.2.2 : Les fiches et les formulaires de collecte de données :

Les outils de collecte de données de base pourront être constitués par les diverses fiches listées plus haut, après les propositions d'enrichissement. Ces fiches seront complétées par deux fiches appelées "Tableau de suivi des indicateurs" et "Tableau des indicateurs" (cf. infra) qui vont en quelque sorte servir de "Tableau de bord" au responsable du suivi-évaluation.

La fiche d'identification et d'enregistrement de nouveaux clients devrait être complétée et contenir des rubriques sur l'organisation interne de l'entreprise (niveau d'organisation), le niveau et les qualifications du personnel, les types de technologies ou techniques utilisées, sur le niveau de production ou le niveau de vente, sur la destination des ventes (exportation), sur les caractéristiques des produits, les prix de vente, les chiffres d'affaires, etc. Il faudrait aussi prévoir une rubrique sur le développement escompté de l'entreprise pour anticiper sur les appuis futurs du CAE. La réponse "autres" devrait toujours comporter la mention "préciser".

La fiche d'identification des partenaires pourrait être enrichie par une partie sur la spécialisation majeure, le nombre de spécialistes par domaine ou secteur d'intervention, leur statut (permanents ou recrutés en fonction des offres), l'affiliation à une association ou un

ordre, et surtout sur la manière avec laquelle est maintenue (développée) le savoir dans le(s) domaine(s) concerné(s).

La fiche de contact pourrait être améliorée en incluant une rubrique sur les problèmes recensés et des précisions sur les "responsables identifiés" des actions à entreprendre.

La fiche de suivi-évaluation des unités de transformation devrait également contenir une rubrique portant une brève description du processus de transformation (technologies utilisées), sur la répartition du travail et des responsabilités (qualifications du personnel et identification des besoins en formation), sur le choix du site de l'infrastructure (proximité ou non des sites de culture ou d'élevage et disponibilité de moyens de transport : déterminant pour les prix de revient), sur la qualité des produits finis, des renseignements sur le plan éventuel de développement de l'unité (perspectives d'avenir), etc.

Les fiches d'enquête destinées en début d'exercice à définir les données de base et les indicateurs appropriés de performance et de résultats servent en fin d'exercice à valider l'appréciation portée lors du suivi et devraient de ce fait inclure des questions permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience du projet. Ces enquêtes devraient être menées par le responsable de l'Unité ou de la filière concernée en collaboration avec le responsable du suivi-évaluation pour mieux appréhender les problèmes techniques qui risquent de se poser.

1.2.3 : Les bases de données :

Compte tenu de la difficulté d'exploiter ces bases de données, il serait primordial d'enrichir leur structuration en prévoyant les mêmes rubriques détaillées que les fiches (cf. plus haut) qui servent à les alimenter et surtout en les reliant les unes aux autres de façon à pouvoir disposer de tous les renseignements sur un client ou un partenaire d'un simple coup d'œil. Il serait intéressant par exemple de savoir l'objectif ou du contenu des contacts, l'échéancier des actions à entreprendre et du responsable concerné, les sessions de formation que telle personne de tel profil relevant de telle structure pour résoudre tel problème a reçu, après une visite et discussions faites à telle date par tel cadre du CAE, et l'impact de la collaboration avec le CAE.
Une base de données sur les formateurs et les consultants devrait aussi être conçue et reliée à la base sur les formations, de même une base sur les études et consultations décrivant succinctement les termes de références, les résultats et les effets serait également souhaitable pour pouvoir disposer de tous les renseignements sur tout ce qui se passe au CAE.

1.2.4 : Le suivi des études et consultations :

La cellule de suivi-évaluation devrait recevoir systématiquement les termes de références de tous les contrats signés entre les clients, les partenaires et le CAE de façon à lui permettre non seulement d'alimenter les bases de données mais aussi d'assurer un suivi des activités dans le but de vérifier entre autre si les indicateurs fixés en début d'exercice sont toujours pertinents et aussi de faire requérir en cas de nécessité, les services de spécialistes plus pointus.

1.2.5 : Les rapports d'activités trimestriels et annuels :

Ces rapports sont bien structurés. Leur rédaction pourrait relever de la cellule de suivi-évaluation si celle-ci pouvait réellement jouer son rôle dans le suivi de l'acheminement, dans la coordination, le stockage, l'analyse et l'interprétation de toutes les données. Cela pourrait être rendu possible si tous les outils sont mis en place et utilisés à bon escient, si la révision de la structure dans le sens d'une meilleure cohésion et de meilleure collaboration de toute l'équipe est réalisée et que les responsabilités et attributions en sont clarifiées et si un système efficace d'indicateurs est mis en place

II – INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs de performance constituent des valeurs cibles qui doivent être suivies au cours de la réalisation du projet SEG/CAE. Ils permettent de vérifier les progrès réalisés en fonction des résultats ou des objectifs. Ils servent par conséquent à évaluer les impacts, les résultats, le rendement et les intrants (ressources). Ils mesurent le succès du CAE et permettent au cours du projet, d'identifier les problèmes qui peuvent se poser et qui peuvent influer sur l'atteinte des objectifs.

Le suivi des indicateurs de performance signifie la vérification régulière de l'état d'avancement du projet par rapport aux objectifs définis à court, moyen et long terme. Ce suivi permet de donner les informations nécessaires à la gestion de l'évolution du CAE.

Ces indicateurs présentent les différents niveaux hiérarchiques du projet : la finalité du projet, le but ou l'objectif immédiat, les extrants ou les résultats et les intrants ou les ressources.

2.1 : CLASSEMENT DES INDICATEURS

D'une manière générale, les indicateurs sont classés en trois catégories : les indicateurs de résultats, les indicateurs de risques et les indicateurs d'efficacité.

. 2.1.1 : .Les indicateurs de résultats :

Au niveau des intrants, ils mesurent la quantité ou la qualité des ressources nécessaires au projet : le financement (budget du projet), les ressources humaines, la formation, les équipements.

Au niveau des extrants ou produits, ils mesurent la quantité ou la qualité de services créées ou de biens livrés comme par exemple le nombre de partenaires constitué, le nombre de décortiqueuses et cribles installés dans le cadre de l'opération Test Riz à Niono, le nombre de caisses livrés aux producteurs de pomme de terre de Sikasso.

Au niveau du but, il s'agit des indicateurs d'impact. Ils mesurent la qualité ou la quantité des résultats obtenus grâce au CAE. Cela peut être l'amélioration de la conservation de la pomme de terre ou encore l'amélioration de la qualité du riz gambiaka,

Au niveau de la finalité, le SEG/CAE s'inscrivant dans le cadre du SEG - Mali, produit des impacts à des niveaux supérieurs qu'aucun des indicateurs précédents ne peut mesurer. Ces impacts peuvent être des tendances sectorielles engendrées par le SEG/CAE. Il s'agit de l'accroissement de la valeur ajoutée dans certaines filières économiques, de l'augmentation de la part du secteur agro-alimentaire dans l'exportation malienne, une plus grande implication des institutions financières dans le financement des agro-enreprises.

Les indicateurs au niveau du but et de la finalité sont des macro indicateurs, tandis que ceux au niveau des intrants et des extrants sont des micro indicateurs.

2.1.2 : Les indicateurs de risques :

Ces indicateurs ne sont pas pris généralement en compte parmi les indicateurs mis en place au CAE et pourtant cette catégorie d'indicateurs mesure l'influence de facteurs exogènes (ou endogènes) qui peuvent affecter directement les activités ou les objectifs du CAE (les salaires des employés et le coût de la vie, le degré d'engagement des clients ou des partenaires). Ces facteurs peuvent être identifiés par l'analyse des risques.

. 2.1.3 : Les indicateurs d'efficacité :

Ce sont des indicateurs qui montrent le degré avec lequel les résultats d'un niveau du CAE ont contribué à l'atteinte des résultats du niveau suivant. Ce sont :

- **des indicateurs de rendement** qui est le ratio de ressources requises par unité d'extrant produit (ex : nombre d'heures d'utilisation d'une décortiqueuse pour la production d'une tonne de Riz haut de gamme blanchi) ;
- **des indicateurs de fonctionnement** qui représentent le ratio d'extrants requis pour une unité impact connu (ex : quantité de riz gambiaka produite par unité d'accroissement du taux d'exportation) ;
- **des indicateurs de développement durable** qui représentent la durabilité des impacts bénéfiques du SEG/CAE à la fin du projet (ex : utilisation des caisses de conservation de pomme de terre après l'intervention de l'AMATEVI ou autonomie administrative et financière de l'Unité d'Information après le projet).

Les indicateurs de par leur nature doivent être mesurables pour permettre à la fois l'évaluation d'une situation, son analyse et déduire les actions à prendre.

Concernant le CAE, toutes les activités sont déjà planifiées dans le détail, les indicateurs déjà définis pour la plupart dans le Plan de Travail Annuel, il s'agirait dans le cadre de cet exercice de les valider et de les regrouper en fonction de la hiérarchie des objectifs et par secteur d'activités. C'est-à-dire les rassembler, dans la mesure où ils existent, 1) selon les résultats contractuels du CAE (dont la validation des indicateurs R.C.11) et 2) selon les résultats intermédiaires du CAE. Ceci suppose l'élaboration du cadre logique du projet, et des cadres logiques des quatre principaux résultats du CAE (Information, Développement Commercial, Analyses Politiques, Suivi-Evaluation). Cette élaboration de cadres logiques pourrait être faite suivant le tableau joint en annexe. **(annexe B)**

Cet exercice de validation et de regroupement pour les indicateurs déjà disponibles pourrait être fait suivant le schéma préconisé ci-après. Par la même occasion, cet exercice permettrait également de définir les indicateurs qui n'ont pu l'être en début d'année. La maîtrise de la méthodologie facilitera à toute l'équipe le travail de fixation des indicateurs, notamment au moment de l'élaboration du Plan de Travail pour l'année 3 du projet.

2.2 : LE CADRE LOGIQUE

Nous allons essayer de présenter le cadre logique, dans le but d'en connaître les principales composantes et les relations entre elles et son application durant le projet. Sa maîtrise nécessiterait néanmoins une formation plus approfondie du personnel du CAE.

Très succinctement, le cadre logique peut être défini comme "un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment et de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu, décrit en termes objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats".

C'est une démarche systématique qui permet une compréhension globale du projet et l'identification d'intervenants extérieurs importants. Un projet est perçu généralement comme une expérience permettant une certaine forme d'apprentissage, le cadre logique prend en compte cette incertitude en favorisant les modifications.

2.2.1 : Forme de présentation du cadre logique :

.Composantes verticales :

Finalité : c'est la raison d'être du projet en termes d'objectifs ou de buts du secteur et auxquels d'autres projets contribuent. On peut aussi parler d'objectif stratégique ou de but à long terme.

But : c'est la situation désirée à la fin du projet ou sa raison d'être en termes de résultats attendus et vérifiables. Le but n'est pas la synthèse des extrants mais le résultat de la relation entre les extrants.

Extrants : ce sont les résultats tangibles du projet (biens ou services).

Intrants : ce sont les ressources nécessaires à la production des extrants (humaines, matérielles, financières, informations, etc.).

Les relations entre composantes verticales : les extrants désirés ne sont produits que si les intrants sont suffisants et le but ne sera atteint que si les extrants sont produits tels que prévu.

.Composantes horizontales :

Paramètres du projet : description narrative de la finalité, du but, des extrants et des intrants.

Les indicateurs : ce sont des indices objectivement vérifiables (IOV) souvent chiffrés qui représentent de façon claire et précise les cibles à atteindre sur le plan de la quantité, de la qualité et du temps.

Les moyens de vérification : ce sont les moyens prévus pour vérifier chacun des indicateurs : ils incluent normalement les types de données et les méthodes de cueillette.

Les suppositions critiques : elles se rapportent aux conditions de l'environnement pouvant avoir un impact important sur le succès du projet. Le gestionnaire du projet n'a pas de contrôle direct sur ces conditions. Ce sont les sources d'incertitude de l'environnement.

2.2.2 : Le cadre logique durant le projet :

Phase de définition :

- Définition préliminaire des composantes verticales : finalité, but, extrants, intrants, suppositions critiques reliées aux diverses dimensions de l'environnement.

- Définition des indicateurs pertinents.

- Analyse de cohérence verticale, c'est-à-dire du caractère nécessaire voire suffisante de chaque niveau par rapport au niveau supérieur (de bas en haut).

- Finalisation du cadre et test de pertinence.

- Identification des moyens de vérification pour chacune des indicateurs pertinents.

- Etudes de faisabilité : capacité de produire les extrants avec les intrants, vérification des suppositions critiques.

Phase planification :

- Révision du cadre logique et test de cohérence

- Point de départ pour la planification détaillée

- Plan d'action pour gérer les conditions critiques

Phase de maîtrise de projet :

- Suivi des conditions critiques

- Suivi de la production des extrants selon l'échéancier et à partir des intrants prévus

- Evaluation et réorientation possible selon la hiérarchie d'objectifs préalablement établie

Phase de fin de projet :

- Evaluation du projet selon le cadre logique

- Mémoire du projet.

2.3 : COMMENT CONSTITUER UN SYSTEME D'INDICATEURS

Rappelons quelques préalables :

- Un système efficace d'indicateurs doit être conçu dès la phase identification ou à défaut pendant l'élaboration du Plan de Travail Annuel ;

- Un indicateur ne peut être intéressant que si l'on connaît sa valeur avant le début du projet ou avant l'élaboration du plan de travail annuel ;

- L'indicateur doit être le plus simple possible pour faciliter sa mesure.

Le système d'indicateurs ou tableau de bord doit permettre d'obtenir une image de la situation du CAE pour **faciliter les prises de décision et susciter les actions correctrices** en situant clairement les sources et les raisons des problèmes détectés.

Un système doit comporter des indicateurs relevant des trois grandes catégories généralement admises (indicateurs de résultats, indicateurs de risques et indicateurs d'efficacité). Le système d'indicateurs doit en outre suivre un ordre logique précis en fonction des niveaux hiérarchiques (hiérarchie des objectifs des plus globaux au plus particuliers), pour faciliter le choix d'indicateurs pertinents et permettre de savoir exactement où l'on veut faire le point.

2.3.1 : Mise en œuvre de la méthode :

Il faut d'abord désigner le responsable, former l'équipe de travail, élaborer le système et enfin le valider.

La première étape consiste à désigner le responsable de la mise en œuvre. Il est important que cette personne maîtrise la méthodologie d'élaboration de système d'indicateurs et puisse la communiquer aux utilisateurs. Si tel n'est pas le cas, prévoir sa formation. De plus cette personne devra savoir écouter, percevoir et gérer les interactions, analyser et exploiter les réactions individuelles, savoir resté neutre et n'avoir pas de préjugé.

La composition de l'équipe : il est primordial que l'équipe soit composé des représentants des différentes spécialités du CAE. A ce stade, le plein accord de chacun des membres est indispensable. Tout doit être mis en œuvre pour faire participer les membres du groupe de façon à faire comprendre que le CAE est un ensemble (système) cohérent et que les indicateurs doivent tenir compte des spécificités des secteurs couverts par le CAE.

Le système doit être élaboré dans le cadre de travaux de groupe. Des réunions successives devront être tenues avec un ordre du jour et des objectifs précis. Le responsable devra dans un premier temps former les membres de l'équipe au travail de groupe. Il devra assumer le rôle d'animateur durant ces réunions.

Lors de la validation du système, il faut s'assurer de la pertinence des indicateurs (cf : infra "caractéristiques des indicateurs") et s'ils permettent réellement de vérifier et d'expliquer une situation donnée. Se demander si l'indicateur choisi indique ce que l'on veut qu'il indique. Autrement il devra être modifié et en tout état de cause, un indicateur peut n'être pertinent que dans une situation précise et devra être révisé ou même revu s'il n'est plus utile.

Il faut également s'assurer de l'implication et de l'aval des responsables du CAE en les informant régulièrement.

2.3.2 :Les caractéristiques des indicateurs :

Les indicateurs de performance pour être efficaces doivent être :

- Pertinent ou avoir un rapport direct avec les objectifs du CAE ;
- Utilisable facilement, pratique et concret. Les données servant à déterminer ces indicateurs doivent être faciles à collecter ;
- Quantitatif : pour permettre d'avoir des indices objectifs ;
- Comparable : ils doivent pouvoir être comparés à d'autres indicateurs de projets similaires;

- Ciblé : ils doivent permettre de situer le problème et faciliter les actions de correction.

Les indicateurs sont des outils majeurs pour le suivi et l'évaluation du projet car ils sont des moyens d'identification de situations problématiques ou critiques et permettent aux responsables du projet de prendre des décisions de réorientation du projet.

. 2.3.3 :Le suivi et le contrôle :

Pour pouvoir assurer un suivi et un contrôle, il est nécessaire de planifier les activités en identifiant des résultats précis qui doivent être clarifiés en termes de coûts, de durée et de qualité. Le suivi et le contrôle classiques sont généralement associés aux vérifications des coûts et des durées. Le succès d'un projet ne peut être évalué seulement sur ces deux critères, des critères de qualité doivent également être pris en compte.

En outre, dans le suivi et le contrôle, il est nécessaire de vérifier la réalisation de certaines conditions critiques, la mise en oeuvre de certaines tâches, la production des extrants qui doit se faire en respectant les spécifications initiales.

Le suivi révèle l'état d'avancement des activités et des coûts à différentes étapes du projet, ce qui suppose :

- Une précision de la date réelle de début et de fin de chaque tâche ;
- Une précision du travail réel des ressources internes en temps régulier et supplémentaire ;
- Une mesure du coût réel des ressources internes en temps régulier et supplémentaire ;
- Une mesure de la valeur réelle des autres coûts (gestion, encadrement, perdiem, etc.) ;
- Une vérification régulière des indicateurs.

Le contrôle est la comparaison entre les résultats des activités et les prévisions de départ (spécifications, échéancier, budget de référence, etc.) cela implique :

- La comparaison entre activités réalisées et activités qui auraient dû être réalisées à la date du contrôle ;
- La comparaison entre les coûts réels des activités réalisées et les coûts planifiés pour ces mêmes activités ;
- La comparaison entre les indicateurs et leur valeur cible (par rapport à la valeur de départ);
- La mise en place de mesures de correction et des ajustements nécessaires.

La fréquence des mesures dépend de la durée du projet. Un projet de courte durée, comme les tests d'amélioration du décorticage du riz ou de la conservation de la pomme de terre, doit être suivi tous les jours alors qu'un projet plus long peut nécessiter un suivi mensuel ou annuel.

. 2.3.4 : L'exploitation des résultats :

Durant la phase d'exécution du projet, l'évaluation des écarts et leur exploitation relève d'une démarche de résolution de problème : il s'agit de rechercher les causes ➔ de choisir la cause principale ; cette cause peut être validée par une enquête sur le terrain ➔ de rechercher des solutions ➔ de choisir la solution ➔ de mettre en œuvre la solution, étant entendu que la mise en œuvre doit être planifiée.

A tous les stades de la démarche, le travail de groupe est une nécessité sous la supervision du responsable de suivi-évaluation. Le processus tire son efficacité du sens de créativité, de l'imagination et de l'objectivité du groupe.

Les indicateurs sont des outils majeurs pour le suivi et l'évaluation d'un projet. Leur choix doit se faire de manière rigoureuse. Il en est de même pour la collecte des informations qui permet la quantification et l'interprétation de ces indicateurs (suivi des indicateurs) en vue de leur utilisation. De nombreux outils (formulaires, fiches de suivi, etc.) peuvent être conçus pour assurer le suivi des indicateurs, nous en retiendrons un qui soit à la fois simple et facilite la préparation des rapports d'avancement et l'évaluation future du projet. Il s'agit du tableau de suivi des indicateurs qui permet le suivi des décisions prises et d'évaluer leur impact et pertinence (**Annexe C**).

III - CONCLUSIONS

La démarche suivie dans le cadre de cette consultation est moins de proposer un système de suivi et d'évaluation fondé sur l'actuel Plan de Travail Annuel du Centre Agro-Entreprise que sur une méthodologie de conception d'un système efficace de suivi et d'évaluation basé sur les indicateurs. Nous avons évité de livrer une "recette toute faite" et avons privilégié une approche plus pédagogique. De nombreux exemples concrets illustrent la méthode et permettront de bien l'assimiler à l'usage. Le travail de groupe préconisé améliorera davantage l'efficacité de l'organisation car l'accent sera mis sur la communication et la motivation des membres de l'équipe du Centre. La méthode permet par conséquent de s'approprier la technique pour garantir plus de durabilité. Quant à la structuration des bases de données, nous conseillerons de la garder telle quelle car elle a l'avantage d'être suffisamment étendue et de gestion simple, son développement ultérieur sera fonction de son utilisation réelle par les futurs équipes pluridisciplinaires. Néanmoins, des propositions d'amélioration des outils de collecte de données ont été faites.

IV – RECOMMANDATIONS GENERALES

En premier lieu, il est important de souligner que toute démarche initiée dans le domaine du suivi et d'évaluation devrait impliquer un travail de groupe dans le cadre duquel l'étroite collaboration entre l'initiateur et les utilisateurs serait impérative. L'essentiel étant d'obtenir le plein accord de toutes les parties concernées au niveau interne (toute l'équipe) et même au niveau externe du CAE (clients, partenaires, USAID). Ceci contribuerait à instaurer une véritable stratégie de communication qui induirait non seulement l'adhésion des clients, partenaires et bailleur de fonds, mais aussi et surtout la cohésion dans la structure elle-même.

- **Par rapport à la stratégie de suivi et d'évaluation :**

- La stratégie de suivi et d'évaluation devrait être axée précisément sur le suivi des trois domaines d'intervention privilégiée du Centre à savoir : les activités de développement des filières, le renforcement de la capacité des agro-entreprises et la réforme de politiques sectorielles ;

- Le recours au cadre logique contribuerait à systématiser le suivi et l'évaluation puisqu'il permettrait une compréhension uniforme du projet et de toutes ses composantes (objectifs). Cela implique une définition précise des indicateurs à chaque niveau hiérarchique du cadre logique, permettant de réduire les incertitudes et de favoriser les prises de décisions.

- La méthode du suivi et d'évaluation par les indicateurs de performance si elle est bien assimilée et pratiquée devrait permettre d'établir des critères objectifs, de prendre en compte les risques pour relativiser les résultats et d'avoir la possibilité de faire les ajustements pour l'atteinte des objectifs. Cette méthode suppose une planification des activités visant l'atteinte des objectifs du CAE et une planification du suivi et d'évaluation.

Au niveau du suivi :

- **Par rapport aux outils de collecte de données** :

Les nouvelles rubriques au niveau des fiches d'identification des partenaires, des fiches d'identification des agro-entreprises, des fiches de contact et des fiches de suivi des unités de transformation devraient être intégrées pour une meilleure opérationnalité de ces fiches. Une rubrique devrait aussi être consacrée à l'appréciation de la qualité.

- La fiche d'identification et d'enregistrement de nouveaux clients devrait être complétée et contenir des rubriques sur l'organisation interne de l'entreprise (niveau d'organisation), le niveau et les qualifications du personnel, les types de technologies ou techniques utilisées, sur le niveau de production ou le niveau de vente, sur la destination des ventes (exportation), sur les caractéristiques des produits, les prix de vente, les chiffres d'affaires, etc. Il faudrait aussi prévoir une rubrique sur le développement escompté de l'entreprise pour anticiper sur les appuis futurs du CAE. La réponse "autres" devrait toujours comporter la mention "préciser".

- La fiche d'identification des partenaires pourrait être enrichie par une partie sur la spécialisation majeure, le nombre de spécialistes par domaine ou secteur d'intervention, leur statut (permanents ou recrutés en fonction des offres), l'affiliation à une association ou un

ordre, et surtout sur la manière avec laquelle est maintenue (développée) le savoir dans le(s) domaine(s) concerné(s).

- La fiche de contact pourrait être améliorée en incluant une rubrique sur les problèmes recensés et des précisions sur les "responsables identifiés" des actions à entreprendre.

- La fiche de suivi-évaluation des unités de transformation devrait également contenir une rubrique portant une brève description du processus de transformation (technologies utilisées), sur la répartition du travail et des responsabilités (qualifications du personnel et identification des besoins en formation), sur le choix du site de l'infrastructure (proximité ou non des sites de culture ou d'élevage et disponibilité de moyens de transport : déterminant pour les prix de revient), sur la qualité des produits finis, des renseignements sur le plan éventuel de développement de l'unité (perspectives d'avenir), etc.

- Au même titre que la fiche de suivi des unités de transformation, des fiches de suivi des unités de production et de commercialisation devraient également être élaborée, si l'on considère l'approche par filière adoptée par le Centre Agro-Entreprise ;

- La responsabilité de leur tenue et de leur mise à jour devrait relever de tous les membres de l'équipe CAE, y compris l'Administration qui pourrait aussi être appelée à prendre contact avec les clients ou à prospecter de nouveaux partenaires. Ces fiches une fois remplies devraient être centralisées au niveau du principal responsable du suivi et de l'évaluation pour lui permettre d'alimenter les bases de données ;

- Deux nouvelles fiches devraient compléter les fiches existantes (Tableau d'Indicateurs et Tableau de Suivi des Indicateurs) et pourraient, l'un servir de tableau de bord à la personne chargée du suivi et de l'évaluation, l'autre à pouvoir "piloter" en se servant du tableau de bord.

- Les fiches d'enquête destinées en début d'exercice à définir les données de base et les indicateurs appropriés de performance et de résultats servent en fin d'exercice à valider l'appréciation portée lors du suivi et devraient de ce fait inclure des questions permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience du projet.

◆ **Par rapport aux bases de données :**

- Il serait primordial d'enrichir leur structuration en prévoyant les mêmes rubriques détaillées que les fiches qui servent à les alimenter. Il faudrait aussi prévoir une rubrique sur la mesure de la qualité.

- Les bases de données devraient être logiquement reliées les unes aux autres de façon à pouvoir disposer en une seule fois de tous les renseignements sur un client ou un partenaire. Il serait intéressant par exemple de savoir l'objectif ou du contenu des contacts, l'échéancier des actions à entreprendre et du responsable concerné, les sessions de formation que telle personne de tel profil relevant de telle structure pour résoudre tel problème a reçu, après une visite et discussions faite à telle date par tel cadre du CAE, et l'impact de la collaboration avec le CAE.

- Une base de données sur les formateurs et les consultants devrait aussi être conçue et reliée à la base sur les formations, de même une base sur les études et consultations décrivant succinctement les termes de références, les résultats et les effets serait également souhaitable pour pouvoir disposer de tous les renseignements sur tout ce qui se passe au CAE.

◆ Par rapport au suivi des études et consultations :

- Les termes de références de tous les contrats signés entre les clients, les partenaires et le CAE devraient être naturellement et systématiquement acheminés au responsable du suivi et de l'évaluation, de façon à lui permettre non seulement d'alimenter les bases de données mais aussi d'assurer un suivi des activités dans le but de vérifier entre autre si les indicateurs fixés en début d'exercice sont toujours pertinents et éventuellement de faire requérir en cas de nécessité les services de spécialistes.

◆ Concernant les rapports d'activités trimestriels et annuels :

- La rédaction de ces rapports devrait incomber au responsable du suivi et de l'évaluation à condition toutefois qu'il puisse réellement jouer son rôle dans le suivi de l'acheminement, dans la coordination, le stockage, l'analyse et l'interprétation de toutes les données. Cela pourrait être rendu possible si tous les outils sont mis en place et utilisés efficacement, si la révision de la structure dans le sens d'une meilleure cohésion et de meilleure collaboration de toute l'équipe est réalisée et que les responsabilités et attributions sont clarifiées et si un système efficace d'indicateurs est mis en place.

Au niveau de l'évaluation :

◆ Par rapport à la planification :

- De la même manière que pour le suivi, les activités d'évaluation devraient être planifiées en accord avec toutes les parties intéressées au moment de l'élaboration du plan stratégique de travail du CAE ;

◆ Par rapport au suivi :

- Les indicateurs ayant servi dans le cadre du suivi devraient normalement fournir les données quantitatives et qualitatives utiles aux activités d'évaluation ; le suivi devrait donc soutenir l'évaluation.

◆ Par rapport aux enquêtes de base :

- Les enquêtes devraient être menées par le responsable de l'Unité ou de la filière concernée en collaboration avec le responsable du suivi-évaluation pour mieux appréhender les problèmes techniques qui risquent de se poser. Rappelons-le, les enquêtes devraient porter essentiellement sur la mesure de l'efficacité et l'efficience du projet.

Au niveau du dispositif lui-même :

- La méthode de système efficace d'indicateurs, basée sur le cadre logique devrait être adoptée afin de pouvoir désigner rapidement le responsable de la conception du système de suivi et d'évaluation par les indicateurs et former aussi rapidement l'équipe chargée d'élaborer ce système ;

- Le responsable de la coordination de l'ensemble des activités du CAE devrait être en premier ressort le responsable du suivi et de l'évaluation ; de ce fait, il serait également responsable de l'élaboration des rapports périodiques du Centre ; dans le cas où la proposition de réorganisation est adoptée, il s'agirait du sous-directeur ;

- Néanmoins, chaque membre de l'équipe devrait aussi être à leur niveau responsable du suivi et de l'évaluation de ses activités. De même chaque chef d'équipe devrait être le responsable du suivi et de l'évaluation du travail de son équipe.

- Une fois les responsabilités situées et intégrées dans les termes de référence du personnel du CAE, le dispositif consisterait essentiellement à la mise en œuvre de la méthode de fixation des indicateurs, au suivi de ces indicateurs, à l'analyse et interprétation des écarts qui permettrait les prises de décisions, et la mesure de l'efficacité et de l'efficience du Centre. L'amélioration du dispositif serait basée d'abord sur la planification des activités du Centre, la planification du suivi et la planification de l'évaluation. Il s'agirait aussi de la bonne tenue des différents outils de collecte de données, de l'amélioration des bases de données en les complétant et en établissant entre elles une liaison logique,

Au niveau de l'organisation du CAE lui-même

- Compte du constat unanime de toute l'équipe sur le dysfonctionnement et les blocages engendrés par la structuration actuelle par Unité du CAE, il serait vital d'adopter la proposition de nouvelle structuration car elle permettrait de mettre réellement en œuvre le choix stratégique de privilégier le travail d'équipe. La formation d'équipe opérationnelle par sous-filière et multidisciplinaire augmenterait la souplesse et le dynamisme ainsi que l'efficacité d'intervention du Centre (cf. proposition en annexe) ;

- Les informations fonctionnelles et les informations motivantes devraient être privilégiées pour instaurer un climat de confiance et de motivation pour le personnel ;

- La démarche participative devrait être la règle pour l'élaboration des termes de référence dans le cadre du nouvel organigramme ; ces termes de références devraient nécessairement comporter un volet sur le suivi et l'évaluation car tout le personnel du CAE y a un rôle à jouer;

- Il serait nécessaire de planifier les activités individuelles sur une base trimestrielle pour pouvoir assurer un meilleur suivi et un meilleur contrôle, en identifiant des résultats précis qui doivent être clarifiés en termes de coûts, de durée et de qualité ;

- La tenue de réunions hebdomadaires avec les chefs des équipes constituées, mensuelle avec les chefs d'antenne et toutes les équipes, trimestrielle avec tout le CAE accroîtrait l'efficacité du suivi ; ces réunions devraient faire l'objet de procès verbaux ou de compte-rendus systématiques ;

- Il serait important, compte tenu de la nouvelle approche du travail de redéfinir les relations de collaboration de l'équipe technique avec l'Administration à travers la planification trimestrielle de toutes les activités ; les urgences devraient constituer l'exception et non la règle.

- Il serait judicieux de prévoir après un certain temps l'évaluation de la mise en œuvre du système pour mieux l'affiner et de prévoir également l'organisation procédurale et l'analyse des postes dans le cadre de la nouvelle structuration du CAE.

ANNEXE A

Proposition de restructuration du CAE

Toute organisation est appelée à évoluer, à se modifier, à s'adapter à son environnement (interne et externe) qui lui-même est changeant, elle peut même se reconfigurer pour influencer cet environnement. C'est dans ce contexte et compte tenu de la défaillance de la communication au sein du CAE d'une part, et de l'augmentation prévisible des activités, d'autre part, qu'une restructuration est proposée. Cette nouvelle organisation du CAE qui faciliterait le suivi et l'évaluation des activités, puisqu'il serait effectué à chaque niveau de responsabilité, permettrait en même temps de faire face :

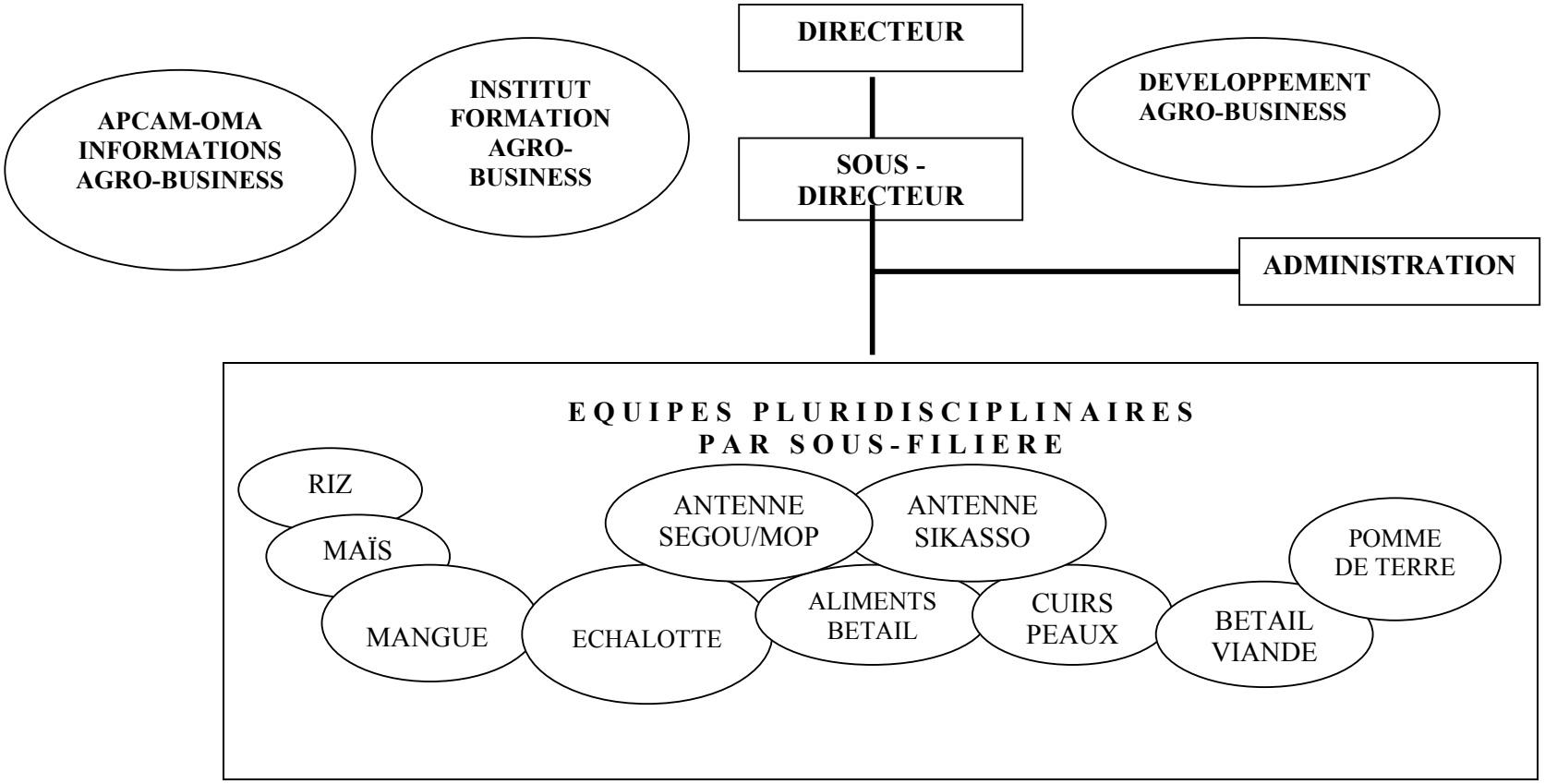
1) aux problèmes liés au cloisonnement des fonctions ;
2) aux problèmes de communication et d'information ;
3) aux difficultés de coordination et au manque de cohésion dans le travail de l'équipe ;
4) à l'imprécision des procédures ;
5) au manque de clarté quant aux responsabilités et attributions de chaque membre de l'équipe.

Sous l'autorité d'un adjoint au directeur ou un sous-directeur, composée de tous les spécialistes du CAE, des équipes opérationnelles avec un chef d'équipe, serait mises en place en fonction des spécificités des "sous-filières". Le CAE gagnerait en souplesse de fonctionnement, en rapidité d'action et de communication, en matière d'innovation et de flexibilité. Cette structuration permettrait en outre une délégation des décisions et par conséquent une meilleure responsabilisation des chefs d'équipe désignés. Ceci est tout à fait concevable vu la similitude relative des tâches dans les unités et la nécessité de collaboration générale.

La structure des termes de référence devrait (normalement) comprendre les rubriques suivantes qui, sans être exhaustives, permettra de lever toute équivoque :

- Dénomination du poste
- Service auquel est rattaché le poste
- But fondamental du poste
- Rang du titulaire
- Classe salariale
- Collaborateurs directement subordonnés
- Suppléance
- Objectifs généraux visés par le poste
- Tâches individuelles
- Limite des responsabilités
- Pouvoirs et compétences du titulaire
- Droits et devoirs d'informations
- Collaboration avec d'autres postes
- Participation à des commissions, comités
- Exigences requises du titulaire (études, expérience, etc.)
- Conditions de travail
- Moyens mis à disposition
- Lieu de travail

Proposition de nouvelle structuration du CAE



Description de tâches des différents postes en matière de suivi et d'évaluation :

Il ne s'agit pas de définir ici la description exhaustive des postes mais de déterminer les grandes lignes pour faire ressortir essentiellement les responsabilités liées au poste en matière de suivi et d'évaluation. Une définition plus en profondeur devrait constituer le premier exercice si la nouvelle organisation était adoptée. La démarche devrait être participative : dans un premier temps, le titulaire de chaque poste à tous les niveaux définirait lui-même ses propres termes de référence, transmettrait cette première proposition à son supérieur hiérarchique pour commentaires, ce dernier la ferait parvenir au Sous-directeur qui apporterait également ses remarques, le Directeur la validerait en dernier ressort.

Le Directeur :

Dans le domaine du suivi et de l'évaluation, le directeur aurait à assumer les tâches suivantes :

- Mettrait en œuvre la stratégie du CAE ;
- Assurerait la coordination et la cohésion du CAE ;
- Validerait les responsabilités et attributions contenus dans les termes de référence, à tous les niveaux hiérarchiques du CAE ;
- Approuverait et validerait en dernier ressort les rapports et les dossiers de stratégie et d'analyse transmis par le Sous-directeur ;

Le Sous-directeur :

Sous l'autorité du Directeur, le Sous-directeur aurait les responsabilités suivantes, en matière de suivi et d'évaluation :

- Nommerait les équipes en fonction des spécificités des activités ;
- Elaborerait le Plan de Travail Annuel après identification des besoins auprès des clients du CAE ;
- Nommerait et animerait les équipes pluridisciplinaires ;
- Définirait les indicateurs de performance des activités du CAE en étroite collaboration avec les membres des équipes ;
- Veillerait à l'établissement d'un plan de travail trimestriel pour chaque équipe ;
- Elaborerait le budget du plan de travail aux fins de financement ;
- Assurerait la coordination entre les équipes ;
- Gérerait quotidiennement le suivi des activités du CAE ;
- Conseillerait et orienterait les chefs d'équipe en cas de besoin ;
- Superviserait et s'assurerait de la mise à jour des bases de données du CAE ;
- Tiendrait des briefing rapides et réguliers des chefs des équipes constituées (hebdomadaires), des réunions mensuelles avec toutes les équipes, et trimestrielles avec toute l'équipe du CAE, ces réunions ferait l'objet de procès verbaux systématiques à ventiler à toutes les personnes concernées ;
- Réunirait les chefs d'antenne avec toutes les équipes sur une base mensuelle ;
- S'assurerait de la disponibilité et de l'accessibilité des informations relatives au suivi et à l'évaluation (tous les rapports des prestataires, des clients, des consultants, de formation, de missions, des documents d'analyse, etc.) des activités pour les membres des équipes intéressés ;
- Fournirait régulièrement des informations relatives au déroulement du suivi et de l'évaluation des activités pour la direction ;

- ☞ Rédigerait les rapports d'activités du CAE à soumettre au Directeur.

Chefs d'équipe :

Sous l'autorité directe du sous-directeur, les chefs d'équipe :

- ☞ Veillerait à l'établissement d'un plan de travail trimestriel pour chaque membre de l'équipe ;
- ☞ Elaborerait le budget des différents plans de travail aux fins de financement ;
- ☞ Assurerait la coordination entre les membres équipes et l'animation de l'équipe ;
- ☞ Superviserait et suivrait quotidiennement les activités de chacun des membres ;
- ☞ Superviserait quotidiennement le suivi des activités des partenaires, des sous-contractants et des clients ;
- ☞ Veillerait au remplissage systématique des différentes fiches et particulièrement à la tenue du tableau de suivi des indicateurs ;
- ☞ Fournirait des informations au Sous-directeur sur le déroulement des activités de l'équipe ;
- ☞ Produirait les rapports d'activité de l'équipe à soumettre au Sous-directeur ;

Membre d'équipe :

Sous la supervision du chef d'équipe, chaque membre d'équipe :

- ☞ Elaborerait un plan d'activités trimestriel ;
- ☞ Elaborerait les budgets de ces activités à soumettre au chef d'équipe ;
- ☞ Assurerait le suivi des activités des partenaires, des sous-contractants et des clients de sa spécialité ;
- ☞ Assurerait le remplissage systématique des fiches et du tableau de suivi des indicateurs ;
- ☞ Rendrait compte régulièrement au chef d'équipe de l'état d'avancement des activités ;
- ☞ Produirait les rapports d'activités trimestriels à soumettre au chef d'équipe.

Fonds de Partenariat :

Sous la supervision du Sous-directeur, la responsable du Fonds de Partenariat évoluerait au sein de l'équipe pluridisciplinaire et aurait comme tâches :

☞ Elaborerait un plan d'activités trimestriel ;
☞ Coordonnerait l'exécution financière des contrats des consultants, des prestataires de service et des sous-contractants ;
☞ Assurerait le suivi des décaissements après évaluation par l'équipe technique des services des consultants et des performances des prestataires et des sous-contractants ;
☞ Tiendrait régulièrement informé le Sous-directeur de l'exécution financière des contrats financés par le Fonds de Partenariat ;
☞ Produirait les rapports financiers relatifs aux contrats.

Les Chefs d'Antenne :

Feraient partie intégrante des équipes pluridisciplinaires et sont membres d'office des équipes œuvrant dans leur région respective. A ce titre notamment, ils devraient participer systématiquement à toutes les activités de suivi et d'évaluation dans leur région.

L'Unité Formation et Communication :

Cette unité pourrait réellement à terme évoluer de manière autonome et se reconvertir en un Institut de Formation des agro-entrepreneurs. En effet, comme toutes ses prestations sont payantes, elle pourrait s'autofinancer complètement si ses tarifs sont alignés à ceux du marché. Elle devrait se préparer pour entamer ce processus progressivement. Des contacts et des discussions dans ce sens ont déjà été entamés avec le Réseau des Formateurs.

Le volet formation du groupe de développement commercial :

Ce volet pourrait également être transféré au niveau du réseau des partenaires qui aura reçu l'appui nécessaire pour assurer la prise en charge de la formation et des conseils pour le renforcement des capacités des agro-entreprises et des associations d'agro-entreprises.

L'Unité d'Information :

Une partie des activités de l'Unité d'Information pourrait être transférée à l'Observatoire des Marchés Agricoles, allégeant ainsi cette Unité de certaines tâches pouvant relever du secteur public comme les informations sur les tarifs et les réglementations, les normes des marchés, etc., compte tenu de la durabilité et des contacts pris avec l'Office des Marchés Agricoles (OMA). Notons par ailleurs que certains services produits par l'Unité d'Information peuvent dores et déjà être payants et générer par conséquent des ressources qui pourraient à terme lui permettre de s'établir comme entité séparée à part entière.

ANNEXE B

Cadre logique :

CAE		**Auteur :**_____ **Date :**_____		
Paramètres du projet	**Indicateurs (IOV)**	**Moyens de vérification**	**Risques et conditions critiques**	**Observations**
Finalité : Objectifs stratégiques pour lesquels le projet est un moyen mis en place	En principe au moins un indicateur par objectif stratégique	Méthode pour mesurer chacun des indicateurs	Le but étant atteint, la finalité devrait être atteinte si les conditions suivantes prévalent	
But : Résultats attendus à la fin du projet	Au moins un indicateur par résultat ou objectif opérationnel	Méthode pour mesurer chacun des indicateurs	Les extrants étant réalisés, le but devrait être atteint si les conditions suivantes prévalent	
Extrants : Liste des extrants et éventuellement des sous-extrants	Spécifications générales de chaque Extrant (Caractéristiques physiques, normes de qualité, échéances-clés)	Méthode pour mesurer chacun des indicateurs	Les intrants étant disponibles, les extrants devraient être réalisés si les conditions suivantes prévalent	
Intrants : Principales ressources requises : humaines, matérielles, financières	Estimation de chaque ressource pour le projet	Méthode pour mesurer chacun des indicateur	Suppositions reliées à la disponibilité des intrants	

ANNEXE C

Tableau de suivi des indicateurs

CAE						**Date :_____**
TACHES	**INDICATEURS**		**CONSTATS**	**CAUSES ET/OU EFFETS**	**ACTIONS DE CORRECTION ENTREPRISES**	**RESULTATS**
	NOM	**TYPE (résultats, risques, efficacité)**				
Formation des agro-entrepreneurs au module "maîtrise de coûts"	Application des méthodes de "maîtrise des coûts"	Indicateur de résultats	Sur 15 agro-entrepreneurs formés 9 ont réellement appliqué les méthodes dans la gestion de leur entreprise	. 3 agro-entrepreneurs n'avaient pas besoin de cette module . les 3 autres ne disposaient pas de plan d'action	. Mieux élaborer les critères de participation à ce module (accent sur prérequis) . Inclure conception de plan d'action dans le module	. Les participants sont mieux sélectionnés . Méthodes sont appliquées non seulement au plan d'action élaboré durant le module mais aussi à d'autres activités

ANNEXE D

Tableau d'indicateurs : ce tableau permet de regrouper les indicateurs et d'obtenir une vision plus globale pour le suivi. Y sont inscrits les différents paramètres des indicateurs.

CAE **TABLEAU DES INDICATEURS**				
INDICATEURS	**RESPONSABLES**	**DEFINITION : valeurs mesurées**	**PERIODICITE**	**UTILISATEURS**
Résultats :				
Risques :				
Efficacité :				

- Les indicateurs doivent être précis et compréhensible et classés selon les trois grandes catégories ;
- Le nom des responsables chargés du suivi des indicateurs ;
- La définition des indicateurs : il s'agit de préciser les valeurs à mesurer. L'unité de mesure doit être précisée ;
- La périodicité est la fréquence de production des indicateurs, elle varie en fonction du type d'indicateur et selon le type des activités à court, moyen ou long terme ;
- Les utilisateurs, on doit déterminer les utilisateurs des indicateurs. On y précise aussi le responsable qui devra avoir accès à cet indicateur.

ANNEXE E

CONSULTATION SUR L'AMELIORATION DU DISPOSITIF DE SUIVI -EVALUATION DU CENTRE AGRO-ENTREPRISE (CAE).

OFFRE TECHNIQUE

Alain Andriamananony, Consultant

15 mai 2000

1. Contexte :

Dans les différents plans de travail annuels du Centre Agro-Entreprise, chaque activité est liée à un ou plusieurs indicateurs. Selon le cas, il peut s'agir d'un indicateur de résultat, d'un indicateur de risque, d'un indicateur d'efficacité et parfois d'un indicateur d'impact. Ces indicateurs constituent des valeurs cibles qui doivent être suivies au cours de la réalisation des activités. Le Centre Agro-Entreprise dans le cadre de sa nouvelle stratégie, souhaite faire du suivi-évaluation, qui constitue par ailleurs un des quatre piliers de cette stratégie, un outil permanent de mesure des résultats atteints, les indicateurs servant à vérifier les progrès réalisés en fonction de l'atteinte des résultats ou de la réalisation des objectifs fixés en début d'année d'exercice. La fonction suivi-évaluation permet en outre un exercice plus strict des responsabilités.

C'est dans ce cadre que se situe la présente consultation dont le but est d'améliorer et valider le dispositif de suivi-évaluation mis en place au CAE.

Il s'agit de concevoir des outils adaptés et une procédure d'utilisation de ces outils pour permettre non seulement de mesurer les résultats obtenus par le Centre mais également d'appréhender les impacts qui doivent logiquement concourir à l'atteinte des résultats intermédiaires du SEG de l'USAID.

2. Produits attendus :

2.1. **Un cadre opérationnel du suivi et de l'évaluation**, adapté à l'approche stratégique du CAE (description des procédures, réseau et circulation de l'information, identification des décideurs, tâches et responsabilités, etc.) ;

2.2. **Une méthodologie pour la constitution et l'utilisation d'un système efficace d'indicateurs** (tableau de bord) en vue de faciliter l'évaluation des activités et leur analyse (établissement de rapports) et déduire les corrections éventuelles, ce qui suppose,

2.3. **Une définition des différents indicateurs** utilisés par le CAE (indicateurs de résultats, indicateurs de risques, indicateurs d'efficacité, macro et micro-indicateurs, etc) ;

2.4. Un enrichissement et une structuration des documents de collecte de données (fiches, formulaires, tableaux, etc.) répondant aux besoins de management du CAE pour la réalisation de ses objectifs.

3. Méthodologie et étapes de la consultation :

3.1. Méthodologie de la consultation :

Le consultant travaillera en étroite collaboration avec l'Unité Information, notamment avec le Responsable du suivi-évaluation. La consultation sera basée sur l'étude et l'analyse du système mis en place, l'étude et l'analyse de la documentation. En outre, des séances de travail seront organisées avec les Coordinateurs et les membres des différentes Unités y compris l'Administration et qui pourront être réalisées sous forme d'entrevues de groupe. Des enquêtes et sondages seront menés auprès de quelques partenaires et clients du CAE. Les critères de choix de ces derniers seront arrêtés en collaboration avec les responsables de l'Unité Information.

3.2. Les étapes de la consultation :

3.21 Diagnostic et analyse du système de suivi-évaluation au sein de l'Unité Information par rapport à l'objectif de la consultation:

- Recensement et analyse des documents de suivi et d'évaluation utilisés : fiche de contact, fiche d'identification des partenaires, fiche d'identification des agro-entreprises, formulaire de demande de services, fiche de technologies de l'information, etc.
- Recensement et analyse des informations disponibles (BDD) au niveau de l'Unité Information (SE)
- Diagnostic du fonctionnement de la cellule SE (constitution des bases de données, utilisation et gestion des bases de données, circulation de l'information relative aux bases de données, etc) ;

3.22 Etude et analyse des responsabilités et attributions des différentes unités dans le cadre du suivi et de l'évaluation de leurs activités :

- Développement Commercial ;
- Information ;
- Politique ;
- Formation et Communication ;
- Fonds de Partenariat ;
- Administration.

3.23 Analyse des méthodes de fixation des objectifs, de choix et de définition des indicateurs ;

3.24 Recensement des méthodes et documents de suivi et d'évaluation internes de chaque unité opérationnelle ;

3.25 Analyse des méthodes d'élaboration de rapports d'activités ;

3.26 Evaluation de l'intégration des unités en tant que sous-systèmes et les interrelations ;

3.27 Contacts (interviews) de quelques clients et partenaires de CAE (critères de choix à arrêter en collaboration avec les responsables du suivi-évaluation) ;

3.28 Rédaction du rapport provisoire de consultation, incluant propositions de procédures, les divers fiches et formulaires enrichis, nouvelles fiches éventuellement, structuration des BDD, responsabilités des Coordinations en matière de suivi-évaluation, rôle, tâches et responsabilités de l'Unité Information (SE) ;

3.29 Restitution, discussions sur le contenu du rapport et test des nouvelles propositions avec les responsables du suivi-évaluation ;

Dépôt du rapport définitif.

4. Durée de la consultation :

La présente consultation prévue pour une durée de quatre semaines, du 17 mai au 14 juin 2000, se déroulera selon la proposition de chronogramme suivant :

CHRONOGRAMME DES ACTIVITES DE LA CONSULTATION (*)

A C T I V I T E S	Semaine I	Semaine II	Semaine III	Semaine IV	Méthodes
. Etude-diagnostic de la cellule suivi-évaluation: analyse documents, BDD, informations disponibles, fonctionnement.					Entretien et prise de notes
. Etude-analyse des attributions et responsabilités des Coordinations en matière de suivi-évaluation.					Entrevue de groupe _ " _
. Analyse des méthodes de définition des indicateurs.					_ " _ _ " _
. Recensement - analyse des méthodes et documents internes de suivi-évaluation des Coordinations.					_ " _ _ " _
. Analyse des méthodes internes d'élaboration des rapports d'activités.					_ " _
. Evaluation intégration et interrelations des Coordinations.					Entrevues, questionnaire
. Entretien avec clients et partenaires.					Réunion-atelier
. Rédaction rapport provisoire					
. Restitution - Test					
. Remise rapport définitif					

(*) des modifications pourront être effectuées et des précisions apportées en fonction de la disponibilité des membres des différentes Unités pour les entrevues de groupe notamment.

CHRONOGRAMME DETAILLE DE LA CONSULTATION

ACTIVITES JOUR DATE	Semaine I 3 4 5 17 18 19	Semaine II 1 2 3 (4) 5 22 23 24 (25) 26	Semaine III 1 2 3 4 5 29 30 31 1 2	Semaine IV 1 2 3 4 5 5 6 7 8 9	Semaine V 1 2 3 12 13 14	Observ.
. <u>Etude-diagnostic de la cellule suivi-évaluation</u> : A travers le suivi des activités suivantes : . Développement des filières : analyse banques de données (constituées à partir des fiches et formulaires), plans de travail stratégique, rapports d'activités trimestriel et annuel, rapports d'exécution mensuels . Etudes, missions et recommandations (TDR et rapports) . Gestion de la clientèle (accueil, visites), appuis ponctuels participations aux foires (TDR et rapports), participations aux sessions de formation (fiches de présence) **2. <u>Séance de travail avec l'équipe de l'Unité Information</u>** rôle et attributions de l'UI **3. <u>Briefing du Chef de Projet sur chronogramme</u>** **4. <u>Réunions pour étude-analyse des attributions et responsabilités</u> des coordinations en matière de suivi-évaluation :** analyse des méthodes de définition des indicateurs, recensement - analyse des méthodes et documents internes de suivi-évaluation, analyse des méthodes internes d'élaboration des rapports d'activités. évaluation intégration et interrelations des Coordinations : - Unité Développement Commercial (UDC) - Unité Formation Communication (UFC)					

*Le jeudi 25 mai 2000 est férié et chômé, sera compensé par le 14 juin.

CHRONOGRAMME DETAILLE DE LA CONSULTATION (suite)

ACTIVITES	Semaine I			Semaine II					Semaine III					Semaine IV					Semaine V			
JOUR	3	4	5	1	2	3	(4)	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	
DATE	17	18	19	22	23	24	(25)	26	29	30	31	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	
. <u>Réunions pour étude-analyse des attributions et responsabilités</u> des coordinations en matière de suivi-évaluation (suite) :																						
- Unité Politique (UAP)				■																		
- Fonds de Partenariat						■																
- Administration						■																
- Unité d'Information (UI)								■														
5. <u>Déplacement en région</u> pour entretien avec clients et partenaires du CAE **:**																						
- Niono (Ségou)									■													
- Sikasso										■												
- Koutiala (éventuellement)											■											
6. <u>Rédaction rapport</u>											■	■	■	■	■	■	■	■				
7. <u>Soumission rapport provisoire</u> (restitution verbale)																			■			
8. <u>Intégration des remarques et observations</u>																				■		
9. <u>Remise rapport définitif et debriefing</u>																					■	

ANNEXE F

LISTE DES DOCUMENTS MIS A LA DISPOSITION DU CONSULTANT

- Organigramme du Centre Agro-Entreprise ;
- Le rapport initial de SEG Mali et Plan d'Exécution Préliminaire Annuel (octobre 1998 - septembre 1999 ;
- Le rapport Annuel de la Première Année du SEG - Mali (1998 - 1999) ;
- Le Plan de Travail Stratégique du CAE Année 2 ;
- Le Rapport Trimestriel, janvier - mars 2000 ;
- La Fiche d'Identification des Agro-Entreprises ;
- La Fiche d'Identification des Partenaires ;
- La Fiche de Contact ;
- La Fiche d'Identification des besoins en Technologie de l'Information ;
- La Fiche de Suivi -Evaluation des Unités de Transformation ;
- Le Formulaire de Demande de Services à l'Unité d'Information ;
- Les fiches d'enquête de base : Formations, Publications, Particiaption aux Foires ;
- Les descriptions de poste des cadres et du personnel du Centre Agro-Entreprise, dont : Administrateur de Projet, UDC, Gestion de l'Entreprise, UAP, UI, Chefs d'Antenne du CAE de Sikasso et de Mopti - Ségou, Fonds de Partenariat ;
- Les Termes de Référence du projet pilote de renforcement du cycle de collecte, conditionnement, et exportation de mangues de la région de Sikasso vers la Côte d'Ivoire et l'Europe et le Protocole d'Accord avec le sous-contractant Crédit Initiative SA ;
- Les Termes de Référence sur le Test pour l'Amélioration de la Qualité du Riz Produit à travers le système de petites décortiqueuses en Zone Office du Niger et le Protocole d'Accord avec le Groupement Nyeta-Conseil/Afrique Verte;
- Rapport de suivi post-formation des Organisations Paysannes de Niono ;
- Termes de Référence sur le Test d'Amélioration de la Conservation de la Pomme de Terre à Sikasso et le Protocole d'Accord avec l'AMATEVI ;
- Termes de Référence sur le Test de Dégermage du Maïs à Koutiala.

ANNEXE G

QUESTIONNAIRE DES ENTREVUES DE GROUPE

Thème principal I : Responsabilités et attributions dans le cadre du suivi-évaluation

Responsabilités et attributions des différentes Unités, de la conception à la mise en œuvre et à l'évaluation du système.

☞ Incident critique : essayer de donner un exemple concret à chaque étape

Sous-thème 1 : Contribution à la mise en place du dispositif (30 mn) :

- Selon vous, quel est la définition du concept de "suivi-évaluation" ?
- Quelle(s) a ont été votre (vos) contribution(s) à la conception du dispositif de suivi-évaluation ?
- Quels sont les documents ou méthodes que vous avez utilisés pour cela ? (décrire le circuit)
- A ce niveau, en quels termes vos tâches et responsabilités sont-elles reflétées dans votre job description ?
- Avez-vous des propositions pour que votre participation soit systématique ?

Sous-thème 2 : Participation à la mise en œuvre du système (45 mn) :

- Comment participez-vous à la mise en œuvre et quel est votre rôle dans le fonctionnement ou la mise en œuvre de ce dispositif ?
- Quels sont les documents ou méthodes auxquels vous avez recouru pour ce faire ? (décrire aussi le circuit)
- Quels obstacles ou freins avez-vous constatés pour une utilisation efficace du dispositif ? (techniques, temps, clarification des tâches, etc)
- Comment est décrit votre rôle à ce stade dans vos TOR ?
- Quel est votre rôle dans le suivi et évaluation de vos activités ?
- Que proposez-vous pour un suivi systématique de votre Unité pour que vos résultats et leur interprétation (évaluation, impact) soient enregistrés convenablement et portés à la connaissance de tous les membres du projet et du bailleur ?

Sous-thème 3 : Participation à l'évaluation du système (15 mn) :

- Comment (de quelle manière) avez-vous contribué à l'évaluation du système de suivi-évaluation ou fait des suggestions quant à son amélioration ?
- Que suggérez-vous pour que vos suggestions soient prises en compte ?
- Que proposez-vous pour une meilleure efficacité du dispositif ? (attributions et rôle de l'Unité Information)

Thème principal II : Plan de travail (10 mn) :

- Comment et avec qui est établi votre plan de travail individuel (hebdomadaire, trimestriel, annuel) ?
- Comment est approuvé ce plan de travail individuel ? comment est-il porté à la connaissance des autres membres de l'équipe du CAE ?
- Comment est-il évalué ?

Thème principal III : Interactions au sein de l'Unité et intégration avec les autres Unités dans le domaine de l'information.

Sous-thème 1 : Interactions au sein de l'Unité (15 mn):

- Au sein de votre Unité, comment fixez-vous vos objectifs, vos indicateurs de performance et vos outils de suivi et d'évaluation interne (méthode et outils de fixation d'un objectif, de détermination d'indicateurs, de suivi et de formulation de commentaires sur les résultats) ;
- Dans le domaine de l'information, décrivez les rapports de travail (tâches, responsabilités, collaboration) que vous devez entretenir avec vos collègues au sein de votre Unité, sur le plan théorique (suivant vos TOR) et concrètement (dans les faits) ;
- Suggestions pour une meilleure circulation de l'information au sein de l'Unité.

Sous-thème 2 : Interactions avec les autres Unités (15 mn) :

- Décrivez les rapports en matière d'information, que vous devez avoir avec les collègues des autres Unités sur le plan théorique et dans les faits ;
- Quelles sont, selon vous, les interactions que les autres Unités devraient avoir avec le spécialiste en SE de la phase de conception à la phase d'évaluation de l'activité ;
- Suggestions pour une meilleure circulation de l'information entre les Unités.

ANNEXE H

QUESTIONNAIRE TEST DEGERMAGE DU MAÏS A KOUTIALA (Karangana et Namposéla) Laboratoire de Technologie Alimentaire

APPUI CONSEIL DU CAE :

Comment avez--vous été informés de l'existence d'une cellule de suivi-évaluation au sein du CAE ?

1. Procédures d'identification des domaines d'assistance :

- Comment avez-vous été associés à la fixation des indicateurs qui font l'objet de suivi et d'évaluation de la part du CAE ?
- Citer les indicateurs (suivi d'une part, évaluation d'autre part) ;
- Quels sont les outils (ou les méthodes) qui ont servi à la définition de ces indicateurs ?
- De quelle manière (comment) saisissez-vous le CAE par rapport à un besoin en appui en dehors du suivi périodique ? Quel est en général le délai de réaction du CAE ?

2. Procédures de suivi et d'évaluation de l'appui :

- Comment sont planifiés les suivis et les évaluations ? (périodicité et votre implication dans la planification)
- Listez les documents utilisés lors des suivis et lors des évaluations s'il y en a ;
- Décrire la préparation et le déroulement d'une mission de suivi (exemple concret, rôle des différentes parties concernées, contenu des discussions) ;
- Comment appliquez-vous les recommandations des missions de suivi ? (donnez un exemple concret et de quelle manière rendez-vous compte au CAE de l'application de ces recommandations ?)
- Comment assurez-vous le suivi et l'évaluation des activités à votre niveau (décrire procédures, méthodes, outils) ? en l'occurrence, comment (outils et méthodes) comptez-vous suivre et évaluer la formation des conducteurs de machines, la commercialisation des nouveaux produits, recueillir les données sur les opinions et le comportement des distributeurs et des consommateurs par rapport à ces nouveaux produits ?
- Comment sont structurés les rapports d'activités périodiques ? (décrire le contenu) par qui sont-ils validés ? dire en quoi tous les aspects relatifs au test et par conséquent aux résultats attendus sont pris en compte dans ces rapports ?
- Dire en quoi ces rapports permettent un feed back de la part du CAE ?
- Qui est votre correspondant au niveau du CAE ? (décrire relations de travail)
- Qu'attendez-vous de la part du CAE en matière d'appui et d'assistance ?
- Comment comptez-vous contribuer à l'évaluation finale du test ?

3.Suggestions pour l'amélioration du système de suivi-évaluation convenu avec le CAE :

- Le format des rapports périodiques ;
- La circulation de l'information CAE - Bureau de Conseil ;
- La prise en charge de vos besoins par le CAE ;
- Le feed-back du CAE ;
- La fréquence des visites, etc.

Questions ?

FIN DE L'ENTREVUE.

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN POUR CREDIT INITIATIVE SIKASSO
Prestataire de service
Renforcement collecte conditionnement et exportation des mangues

- Quels sont les procédures et les outils mis en place pour le suivi et l'évaluation de vos prestations ?
- De quelle manière avez-vous participé à leur conception ?
- Quel est votre rôle respectivement dans le suivi de effets et de l'impact du projet ? (par rapport aux objectifs généraux et aux objectifs spécifiques et comment ce rôle est appréhendé par CAE ?)
- En fonction de quels critères sont planifiés le suivi et l'évaluation de vos prestations ?
- Quels sont les outils et méthodes que vous utilisez pour suivre et évaluer vos activités dans le cadre de ce projet pilote ?
- Quels sont les indicateurs que vous avez définis pour mesurer l'atteinte des objectifs ? (organisation et coordination de la filière, convaincre les autres opérateurs, préparation à la recherche de financement)
- Comment sont élaborés (structurés) les rapports périodiques à soumettre à CAE ?
- Qui valide ces rapports ?
- Qui est votre interlocuteur direct au CAE ? décrire relations de travail ;
- Comment et par quels moyens s'effectue le suivi de l'information sur le projet à communiquer aux autres opérateurs ? (à votre niveau et au niveau du CAE) ;
- Comment et par quels moyens est suivie la préparation des membres du pool à la recherche de financement ? (à votre niveau et au niveau du CAE).

Avez-vous des suggestions pour améliorer le système de suivi et d'évaluation mis en place dans le cadre de ce projet pilote ?

Questions.

ANNEXE J

QUESTIONNAIRE POUR L'ENTREVUE DE GROUPE "POOL DE SIKASSO"

<u>Thème principal I</u> : ASSISTANCE DU CAE :

Comment avez-vous été informés de l'existence d'une cellule de suivi-évaluation au sein du CAE ?

Sous-thème 1 : Procédures d'identification des domaines d'assistance (30 mn)

- Comment avez-vous été associés à la fixation des indicateurs qui font l'objet de suivi et d'évaluation de la part du CAE ?
- Citer les indicateurs (suivi d'une part, évaluation d'autre part) ;
- Quels sont les outils (ou les méthodes) qui ont servi à la définition de ces indicateurs ?
- De quelle manière (comment) saisissez-vous le CAE par rapport à un besoin en appui en dehors du suivi périodique ? Quel est en général le délai de réaction du CAE ?

Sous-thème 2 : Procédures de suivi et d'évaluation de l'appui (40 mn)

- Comment sont planifiés les suivis et les évaluations ? (méthodes de fixation de la périodicité et décrire votre implication) ;
- Listez les documents utilisés lors des suivis et lors des évaluations s'il y en a ;
- Décrire la préparation et le déroulement d'une mission de suivi (rôle des différentes parties concernées) (donner un exemple concret) ;
- Décrire la préparation et le déroulement d'une mission d'évaluation (donner un exemple concret et décrire rôle des différentes parties concernées) ;
- Comment appliquez-vous les recommandations des missions de suivi ? (donnez un exemple concret et de quelle manière rendez-vous compte au CAE de l'application de ces recommandations ?)

<u>Thème principal II</u> : SUIVI DES ENGAGEMENTS DU POOL (15 mn)

- Comment et par qui sont élaborés les rapports d'activités hebdomadaires ? (décrire structuration des rapports)
- Comment et par qui est validé le contenu de ces rapports ?
- Dire en quoi ces rapports prennent en charge toutes les informations à communiquer au CAE.
- Comment êtes-vous informés des réactions ou commentaires du CAE sur les rapports ? (qui vous donne le feed-back au niveau du CAE, de quelle manière, systématique ou ponctuel, suivant quelle voie, dans quel délai, etc) ;
- Qu'attendez-vous de la part du CAE en terme de suivi et d'évaluation ?

Avez-vous des suggestions pour l'amélioration du système actuel de suivi-évaluation ?

Questions ?

FIN DE L'ENTREVUE

ANNEXE K

GUIDE D'ENTRETIEN POUR AMATEVI
(Sikasso)
Sous-contractant

Appui à l'amélioration de la conservation de pomme de terre - Sikasso

- Quels sont les procédures et les outils mis en place pour le suivi et l'évaluation de vos prestations ?
- De quelle manière avez-vous participé à leur conception ?
- Comment ont été fixés les différents indicateurs ?
- Comment procédez-vous à la planification du suivi et de l'évaluation des différentes activités (test, sensibilisation, formation, marketing, etc) ;
- Quels sont alors les méthodes et outils que vous utilisez pour effectuer le suivi et l'évaluation de ces activités (tests :suivi de la phytotechnie, suivi triage et protection phytosanitaire, conservation et amélioration des cases, commercialisation, etc.)
- Comment sont élaborés (structurés) les rapports mensuels à faire parvenir au CAE ?
- Quels sont les indicateurs de mesure d'atteinte des différents objectifs : efficacité de la conservation, niveau d'organisation des producteurs, commercialisation des pommes de terre, etc.
- Comment contribuerez-vous à l'évaluation finale ? (outils et méthodes)

Avez-vous des suggestions pour améliorer le système de suivi et d'évaluation mis en place dans le cadre de ce projet pilote ?

Questions.

ANNEXE L

COMPTE RENDU DES ENTRETIENS ET ENTREVUES DE GROUPE DES UNITES, DES PARTENAIRES ET CLIENTS DU CAE.

1. Unité de Développement Commercial :

Définition du concept de suivi-évaluation :

- suivi et évaluation des activités et par conséquent des performances professionnelles individuelles
- mesure du degré d'atteinte des objectifs, explication des écarts éventuels et rectification des stratégies et des activités

Sous-thème 1 : Contribution à la mise en place du dispositif :

- La contribution relève de la responsabilité du Chef d'Unité essentiellement par rapport aux questions dur les activités ponctuelles. Le dispositif n'est pas clairement défini au préalable, les rapports sont justes descriptifs. Dans le cadre de l'élaboration du Plan de Travail II des repères servant au mini-évaluation ont été définis, de même les indicateurs ont été fixés en collaboration avec la section SE, il y eu plusieurs réunions et discussions mais rien n'a été mis en place à part les fiches d'identification après entretien avec le consultant de mise en place des BDD. Les membres de l'Unité a fourni des informations pour l'élaboration de cette BDD

- Par rapport aux documents et méthodes utilisés les fiches de renseignements utilisés ne servent qu'à recueillir des informations (fiches d'identification des entreprises, fiche de contact) les tâches de SE sont assimilées à des tâches d'évaluation des performances du personnel

- Les tâches de suivi évaluation ne figurent pas dans les TDR des membres de l'UDC. Le dispositif de SE doit être conçu de manière itérative, en début de projet, pour être opérationnel. A défaut, le prévoir en début d'exercice. Voir la possibilité de mettre en place un programme informatisé pour permettre à chacun de savoir ce que font les autres

Sous-thème 2 : Participation à la mise en œuvre :

- Participation à travers rapports d'activités et le remplissage des différentes fiches. Il n'y a jamais de feedback de la part de la section SE. Le suivi se limite au moment de la production des rapports trimestriels. Cette activité (SE) aurait du être reconnue dès le début du projet.

- Néanmoins beaucoup d'actions et de propositions ont été faites mais non appliquées. Il n'y a pas de rétroactivité. Le traitement de l'information est inexistant.

- Le système de SE doit être situé dans un cadre hiérarchique en dehors du CAE, à l'USAID par exemple.

- Le principal obstacle à la mise en œuvre est que les gens ne se reconnaissent pas forcément dans les indicateurs du fait qu'ils ont été fixés avec l'aide d'un consultant extérieur. Beaucoup d'entretiens individuels ont été organisés pour la définition des indicateurs et très peu de travaux de groupe. Les activités ne sont pas adaptées aux réalités du terrain.

- Le rôle et les responsabilités en matière de SE ne sont pas stipulés dans les descriptions de tâches.

- Par rapport au rôle individuel dans le suivi des activités propres, le discernement entre indicateurs et impact doit être fait, les mesures d'impact sont importantes parce qu'elles peuvent motiver le personnel.

- Concernant les conseils à donner au responsable de SE :
  . le suivi doit être systématique, le responsable devrait sortir de son bureau et avoir des contacts avec les autres collègues pour apprécier les données qualitatives ;
  . le programme de travail devrait être bien élaboré pour avoir un bon système de SE ;
  . le rôle du responsable de SE devrait aller au-delà des informations données par les techniciens

Sous-thème 3 : Evaluation du système

- la section SE n'a jamais fait l'objet d'évaluation formelle ni informelle, il n'y a pas eu non plus de présentation du dispositif.

- Quant au rôle et attributions de l'UI, comme le SE est une discipline spécialisée, il faudrait que l'Unité puisse prodiguer plus de conseils aux techniciens pour qu'ils soient capables de les réorienter, de réagir et de participer à l'élaboration du système.

- Dynamiser le processus de suivi-évaluation et formuler des recommandations pour aider les techniciens. Le problème n'est pas la saisie des informations mais leur traitement et la capacité du responsable SE à conseiller et indiquer les directions.

Plan de travail : Personne n'a de plan de travail au sein de l'Unité mais chacun recourt de temps en temps au Workplan.

Interactions internes et externes :

- L'équipe n'a pas eu l'occasion de fixer les objectifs et les indicateurs de façon normale comme par exemple "un atelier de présentation du programme".

- Quant aux informations, les membres de l'équipe les reçoit sous forme de documents ou par le biais de l'intranet, sur le plan interne il peut y avoir des échanges informels plusieurs fois par jour, des réunions de temps en temps.

- Sur le plan des interactions avec les autres collègues du Centre, des rencontres périodiques seraient nécessaires car tout le monde doit être au même niveau d'information.

- Le recours à l'informatique pour informer et recevoir l'information ou l'utilisation du calendrier d'outlook.

2. Unité de Formation Communication :

Définition du concept : il s'agit de voir au niveau du CAE quelles les actions que l'Unité doit entreprendre. Mesure de l'évolution des activités, pour cela il faut disposer d'éléments concrets (mesurables).

Sous-thème 1 : Contribution à la conception du dispositif :

- Il y a collaboration lors des sollicitations par le SE de la même manière que par les autres Unités. Par exemple, sur la méthodologie du suivi de la formation : les ajouts des différents rubriques dans la fiche d'évaluation pour les besoins de l'USAID (sexe et profil des participants). SE est sollicité pour suivre certaines formations.

- Collaboration (conseils) lors de la création de fiches sur la gestion de la clientèle.

- Bien que le rôle et les responsabilités de l'Unité en matière de SE ne figurent pas dans la description des tâches, la collaboration de l'UFC avec la cellule SE est acquise entièrement.

Sous-thème 2 : Participation à la mise en œuvre :

- La cellule SE est informée de toutes les activités de l'UFC, le responsable de SE est souvent invité à participer aux sessions de formation. L'information passe bien avec la cellule SE sur une base mensuelle et trimestrielle.

- La collaboration entre UFC, SE et UI est très étroite et devrait même constituer le modèle à suivre pour toutes les autres Unités. Ce qui est loin d'être le cas car le responsable du suivi-évaluation est assimilé à un contrôleur des activités des autre Unités.

- Pour que la collaboration soit réelle, il est nécessaire de sortir du cadre du Plan Stratégique de Travail car c'est la source de tous les problèmes. Le personnel technique craint de ne pas être à la hauteur et d'être mal évalué alors que ce Plan de Travail a été élaboré sur la base des contributions de chaque membre de l'équipe.

- Le suivi de la formation fait l'objet de rapports, c'est l'évaluation à froid au cours de laquelle peuvent être prodigués des conseils et des appuis ponctuels.

- La proposition de l'équipe UFC pour un suivi systématique de son Unité est d'inviter d'abord la cellule de suivi-évaluation à prendre connaissance de toutes les activités de l'UFC inscrites dans le workplan.

Sous-thème 3 : Evaluation du dispositif :

- Il y a eu beaucoup d'échanges et de suggestions pour l'amélioration du dispositif entre les deux Unités, suggestions et propositions qui ont été la plupart du temps pris en compte

- Pour l'amélioration de l'efficacité du dispositif, il est conseillé au responsable de la cellule de suivi-évaluation de faire preuve de beaucoup de tacts, de diplomaties vis-à-vis de ses

interlocuteurs. Il est conseillé également de mettre le workplan de côté dans les relations du SE avec les autres Unités et d'utiliser l'arme d la pédagogie. Ce qui est primordial c'est d'aider les techniciens à mieux élaborer leurs rapports. A ce propos, il a été porté à la connaissance du consultant que certains rapports sont rédigés directement en anglais et ne sont communiqués à la cellule SE qu'après traduction. Les autres rapports rédigés en français sont traduits en anglais et retraduits en français.

Plan de travail :

Le plan de travail est établi mensuellement au sein de l'UFC et comprend les points suivants :

- Deux activités par mois sont programmés pour Bamako et dans les Régions ;

- Des missions sont réalisées dans les Régions pour les mini-évaluation post formation ;

- Des activités ponctuelle.

Ce plan de travail est approuvé par au niveau de l'Unité UFC elle-même et communiqué à l'Administration.

Les interactions :

- Il n'y a pas de problème par rapport aux interactions de l'UFC avec les autres Unités ;

- Quant aux interactions que les autres Unités devraient entretenir avec le SE, il est nécessaire selon l'UFC que les autres Unités fassent le feedback au responsable du SE qui n'est qu'un exécutant comme les autres et non un donneur d'ordre. Les solutions aux problèmes qui peuvent être posés en matière de suivi-évaluation devraient être trouvées avec le SE et non avec le COP. L'UFC a noté le problème de disponibilité du personnel pour la cellule de SE dû à la crainte d'être mal évalué engendrant la revendication de la "paternité des actions".

3. Unité d'Analyse Politique :

Définition : Le concept de suivi-évaluation doit permettre de vérifier l'efficience des moyens mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs et de vérifier l'efficacité et la pertinence su projet. Le suivi reflète donc l'image des interventions des agents du projet au quotidien servant à apprécier les tendances que les produits du projet a induit auprès des partenaires et clients.

Sous-thème 1. : Contribution à la mise en place du dispositif :

- L'UAP informe mensuellement toute l'équipe sur le point d'exécution des activités de l'Unité ainsi que sur le travail en instance à l'Unité ;

- Aucune autre méthode ni document n'est utilisé pour l'information de l'équipe mis à part les discussions qui ont eu lieu en février 2000 relatives à la circulation et à la destination des requêtes des clients au niveau du CAE (nul ne sait la suite réservée à ces requêtes) ;

- Les attributions de l'UAP en matière de SE n'apparaissent pas clairement dans la description de tâches, mais l'UAP assume déjà un rôle dans le domaine car dans une

certaine mesure, les activités de l'UAP sont en relation étroite avec les activités des autres Unités.

Sous-thème 2. : Participation à la mise en œuvre :

- La participation à la mise en œuvre est la production mensuelle d'un rapport d'activités ventilé au niveau de toute l'équipe CAE assorti d'un document mensuel sur les activités en cours.

- Les freins ou obstacles à la mise en œuvre constatés sont l'imprécision des termes de référence du responsable du SE qui ne lui permet pas de saisir les Unités pour lui faire parvenir les divers rapports de mission ou des rapports techniques, les termes de référence des études etc. La cellule devrait sur la base de ces rapports faire des analyses pour mesurer les impacts ;

- Les tâches et activités de l'UAP sont précises, leur suivi est facile à réaliser et fait quotidiennement par le responsable lui-même. Par rapport à l'évaluation, le problème est plus complexe car il s'agit d'apprécier dans quelle mesure le CAE à travers l'UAP, contribue-t-il à la levée de contraintes politiques pour permettre au CAE de parvenir à ses objectifs. L'UAP ne peut que donner des impulsions, ou proposer une démarche stratégique, ou encore apporter son aide jusqu'à l'aboutissement de l'action. Dans ce cadre, la cellule SE doit nécessairement aider l'UAP pour l'analyse de l'impact de ses activités.

Sous-thème 3. : Evaluation du système

- L'UAP est souvent consultée pour l'amélioration du dispositif et a donné des conseils comme par exemple la production de notes conjoncturelles d'analyse des impacts par la cellule SE, en plus des rapports trimestriels et annuels, pour pouvoir donner des orientations et donner éventuellement de nouvelles directives ;

- Pour une meilleure efficacité du système, il faudrait multiplier les réunions techniques (mensuelles) et les réunions de l'ensemble du personnel.

Interactions :

- L'Unité étant composée d'une seule personne interagit essentiellement avec l'UDC ainsi qu'avec les différents partenaires du CAE ;

- Les interactions avec l'Unité d'Information se font surtout sur la base de dossiers précis.

- Le constat est que plus le projet avance, moins il y a d'informations car le personnel est accaparé par ses propres activités, or avec une bonne circulation de l'information, l'UAP pourrait mieux cadrer ses activités par rapport aux activités des autres Unités ;

- L'Unité d'Information devrait être le leader en matière de circulation de l'information, en recourant plus systématiquement par exemple à l'Intranet.

- La cellule SE devrait rédiger sur une base mensuelle une sorte de journal interne ("Flash d'information") qui permettrait de ventiler plus efficacement les informations. De manière générale, il est important d'instaurer des réunions périodiques de toute l'équipe CAE.

4. Fonds de Partenariat :

Définition : le suivi-évaluation est un dispositif de mesure des objectifs globaux. Il s'agit également de mesurer les résultats intermédiaires pour apprécier si les activités menées par le CAE sont pertinentes et efficace pour l'atteinte de ses objectifs. Le suivi-évaluation sert alors à expliquer les écarts éventuels. Le suivi se faisant au préalable, l'évaluation à la fin.

Sous-thème 1 : Contribution à la mise en place du système :

- Un schéma a été conçu par Chemonics, la responsable du Fonds de Partenariat n'a pas contribué personnellement à sa mise en place, mais la responsable a participé à l'analyse du système pour évaluer sa conformité avec la réalité.

- Ce schéma initial déjà mis en place, et de la même manière qu'il a fallu développer les termes de référence du Fonds de Partenariat pour une meilleure compréhension des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes, il s'agirait de préciser les contributions et de définir les tâches de chaque membre de l'équipe du CAE dans le cadre de ce schéma.

Sous-thème 2. : Participation à la mise en œuvre du système :

- La participation du responsable à l'élaboration de termes de référence au sein d'un petit comité devrait être systématisé, de même, le responsable du SE devrait être systématiquement informé de la signature des contrats avec les partenaires ;

- Les obstacles et freins : tant que les tâches du responsable du SE ne sont pas clarifiées et précisées, les freins persisteront. En attendant, il faudrait peut-être lui communiquer systématiquement les sous-contrats pour un meilleur suivi ;

- Le Fonds de Partenariat a une méthode propre à elle pour assurer le suivi -évaluation de ses activités : un tableau de bord qui récapitule tous les sous - contrats, les intervenants, les dates et les observations ;

- Les activités de la responsable du Fonds de Partenariat sont mal connues au niveau de l'équipe CAE, malgré le fait qu'elle participe à beaucoup de travaux de réflexion. Elle se pose la question de savoir si le découpage du CAE par Unités est adéquat compte tenu des objectifs et des activités.

Sous-thème 3. Evaluation du système :

Elle a été associée à une réflexion globale, au sein d'un groupe restreint, sur l'amélioration de la circulation de l'information au sein du CAE. Elle a également concernée par la mise en place du système à travers sa contribution à l'élaboration de la note sur la stratégie de suivi-évaluation ;

Plan de travail :

Le plan de travail se fait sur une base hebdomadaire mais de manière informelle, donc elle est la seule à connaître son contenu qui consiste à suivre en termes financiers (coûts et durées) les sous - contrats. Il s'agit, selon elle, d'un contrôle de gestion plus que de suivi au sens propre du terme.

Les interactions :

- Les interactions avec les autres Unités (UDC, UAP, UI) sont nécessitées par la nature même des activités du Fonds de Partenariat. En effet tous les termes de référence sont centralisés au niveau du Fonds de Partenariat et partiellement auprès de l'Unité de Formation et Communication ;

- Les suggestions pour une meilleure circulation de l'information consisterait à la mise en place de procédures claires de suivi et d'évaluation, à la fixation des indicateurs de performance et à l'élaboration de plan de travail précis.

5. Administration :

Définition : Le suivi-évaluation est un mécanisme de mesure des écarts constatés entre ce qui est réalisé et ce qui a été prévu et l'explication et l'interprétation de ces écarts en vue d'un redressement des activités.

Sous-thème 1. : Contribution à la mise en place du système :

Aucune contribution demandée, aucune contribution soumise, aucun apport de la part de l'Administration.

Sous-thème 2. : Participation à la mise en œuvre :

- Le cahier de transmission interne permet de suivre le courrier interne et permettre à tout le monde de situer le courrier ;
- Le document de base pour faire le point sur les activités est le workplan. Le plan de travail au sein de l'Administration est établi trimestriellement ; il faut noter que la traduction des rapports et leur classement reviennent à l'Administration. Il serait plus approprié d'utiliser le courrier électronique pour acheminer les documents pour raccourcir les délais de transmission et d'assurer un meilleur suivi ;

- La pression et le stress sont les principaux freins et obstacles pour une mise en œuvre efficace du système ; on ne privilégie en effet que les priorités, or "tout est urgent". Il est quasiment impossible de suivre la planification, tout semble improvisé car les Unités techniques organisent leur travail à la dernière minute et l'Administration doit suivre. Les urgences constituent la règle de fonctionnement de l'Admnistration ;

- Pour améliorer la mise en œuvre du système au niveau de l'Administration et par extension au niveau du CAE, il faudrait instituer un programme de travail trimestriel ou mensuel et informer à temps l'Administration du contenu. Un problème de communication est par ailleurs ressenti par l'Administration au niveau des responsables, ce qui contribue à rendre plus difficile la circulation de l'information.

Sous-thème 3 : Evaluation du système :

- L'Administration ne sait pas ce qu'elle devrait apporter à la cellule de SE à part ses propres rapports d'activités, par exemple le suivi en termes de coûts, des formations d'octobre 98 à décembre 99 ; l'Administration constate un manque de coordination entre les autres unités surtout au moment où elle demande de soumettre le budget de la formation. L'exercice est impossible car l'Unité de Formation et de Communication n'est pas au courant de toutes les formations initiés par les Unités, elle n'est pas informée et n'est pas impliquée au préalable ;

- Une amélioration peut être apportée en restaurant le système de réunions mensuelles ne serait-ce que pour la planification de la formation.

Plan de travail :

Le plan de travail est difficile à établir pour les raisons évoquées précédemment. A cela s'ajoute le fait que les termes de référence du personnel administratif sont ceux qui ont été établis lors du recrutement alors que le contenu des postes a évolué. Ce qui engendre des problèmes de chevauchement de compétences. Une mise à jour de ces termes de référence est une nécessité vitale.

Interactions internes : les objectifs sont fixés lors de réunions périodiques (mensuelles) et lors de réunions ad hoc, l'information circule bien au sein de l'Unité selon les intéressés ;

Interactions externes : Les informations vont des chefs aux subalternes.

6. Unité d'Information

La définition du concept de suivi-évaluation est une définition classique : l'évaluation des résultats d'une activité consiste à mesurer le degré de réalisation de ses objectifs. Le suivi de l'exécution des activités est un élément primordial dans l'évaluation car il permet de collecter toutes les informations relatives à l'exécution d'une action.

Sous-thème 1 : Conception du dispositif

- L'Unité d'Information a requis la participation de toute l'équipe du CAE à l'élaboration de la stratégie de suivi-évaluation, ainsi qu'à la mise en place des différentes bases de données ;

- Les méthodes utilisées pour ce faire sont les réunions de l'Unité d'Information pour la production de documents. Après le découpage des activités du Centre, une enquête de base fut proposée. La fiche de contact, la fiche partenaire et la fiche mission furent élaborées ;

- L'évaluation est effectuée au niveau des commanditaires et non au niveau de la cellule SE, étant entendu que le responsable du suivi-évaluation est l'élément centralisateur de la fonction, mais tout le monde doit être concerné.

Sous-thème 2 : Mise en œuvre du système :

- La mise en œuvre se fait par le biais de la fiche de requête ou fiche de contact, concrètement, il s'agit de l'appui aux petites unités de transformation. Un plan d'action est dressé à partir de ces fiches, la responsable de la mise en relations commerciales prend part à cette activité ;

- Le responsable du SE doit être associé (s'associer) à tous les stades de toutes les activités du Centre ;

- Le manque de clarté dans les termes de référence de l'intéressé constitue le frein principal à la mise en œuvre efficace du dispositif ;

- Par ailleurs, il est nécessaire d'avoir un animateur non seulement au sein ou à la tête de chaque Unité mais aussi un animateur de toute l'équipe du CAE. Ce rôle est normalement dévolu au responsable du personnel ;

- La méthode principale de suivi-évaluation appliquée au sein de l'Unité d'Information est le plan de travail individuel hebdomadaire qui est fixé lors de la réunion hebdomadaire en fin de semaine et le plan de travail semestriel de toute l'Unité ;

- Les activités menées au sein de l'UI semblent être connues de certains collègues pas par tout le monde.

Sous-thème 3 : Evaluation du dispositif :

- L'évaluation du dispositif est faite pratiquement tous les jours à travers les activités menées par l'UI. C'est une remise en question permanente ;

- L'efficacité proviendrait essentiellement de la bonne compréhension par tous du concept de suivi-évaluation, de la compréhension par tous que le suivi-évaluation est l'affaire de toute l'équipe du CAE et non de la seule Unité d'Information encore moins du seul responsable du suivi-évaluation, d'une bonne politique et pratique de communication au sein du CAE, de la planification des activités pour un meilleur suivi et évaluation, de la compréhension des outils de collecte de données, de la collaboration de tous pour l'élaboration de fiches spécifiques liées aux activités, etc.

Plan de travail :

- Le plan de travail est établi hebdomadairement pour les individus et semestriellement pour l'Unité ;

- Le chef de l'Unité approuve le plan de travail.

Interactions internes :

- Il faut noter que l'UI est la seule Unité qui dispose d'une matrice d'assignations des tâches qui permet de situer exactement les responsabilité dans l'exécution des diverses activités de l'Unité. Tout se décide et se fait collégialement au sein de l'Unité : fixation des objectifs, des indicateurs, de suivi et de formulation de commentaires sur les résultats ;

- Les rapports de travail et de collaboration sont très bons au sein de l'Unité, les tâches et responsabilités sont bien réparties, les termes de référence de tous les membres de l'Unité sont bien rédigés et sont à jour par rapport à l'évolution des tâches ;

- L'information est devenue une "seconde nature" au sein de l'Unité, tant elle est systématique.

Interactions externes :

- Sur le plan théoriques les rapports avec les autres Unités devraient être à l'image des rapports au sein de l'Unité, malheureusement ce n'est pas le cas avec toutes les Unités car pour le moment les collaboration avec l'UI et par extension au CAE se fait plus par affinité que par regroupement de compétences ;

- Les interactions que les autres Unités devraient avoir avec la cellule de suivi-évaluation devraient être permanentes, quotidiennes et non au coup par coup en fonction des exigences du moment ;

- Pour une bonne circulation de l'information entre les Unités, il faudrait supprimer les Unités pour que tous les membres des équipes se retrouvent au sein d'une seule et même unité que serait le CAE et qu'il y ait un animateur principal.

ANNEXE M

RAPPORT DE LA MISSION NIONO - KOUTIALA - SIKASSO

I. Objectif de la mission :

Organiser et réaliser une entrevue de groupe avec le Pool de Sikasso, des entretiens avec Nyeta Conseil et Afrique Verte et éventuellement avec les Associations villageoises et coopératives ciblées à Koutiala, afin :

- d'évaluer leur contribution à l'élaboration des indicateurs de performance ;
- d'analyser les outils et les méthodes de suivi et d'évaluation mis en place à leur endroit, en vue de les renforcer et de les améliorer pour une meilleure efficacité de l'appui du CAE.

II. Résultats :

Contribution à la proposition d'amélioration du système de suivi-évaluation au sein du CAE, dont notamment la conception d'une méthodologie pour la constitution et l'utilisation d'un système efficace d'indicateurs, ainsi qu'un enrichissement et une structuration des documents de collecte de données.

III. Déroulement de la mission :

A. Niono :

Une séance de travail a été tenue dans les locaux de Nyeta Conseil avec le Coordinateur de l'opération Test pour l'amélioration de la qualité du riz, M. Yacouba Coulibaly. M. Mohamed Haïdara, coordinateur de Afrique Verte étant à Bamako sera interviewé au retour de la mission.

Des questions ont été posées au Coordinateur notamment en matière d'identification des domaines d'assistance au Groupement et la participation du Groupement à la mise en place des procédures de suivi et d'évaluation relatifs au Test Riz.

1. En préambule, M. Yacouba Coulibaly a souligné qu'il n'avait qu'une vision globale de l'organisation et du dispositif de fonctionnement du CAE et qu'il n'a encore eu aucun contact avec la cellule de Suivi-Evaluation.

2. Concernant l'identification des domaines d'assistance et de collaboration avec le CAE dans le cadre du Test Riz, Nyeta Conseil en association avec Afrique Verte a soumis une offre technique selon les termes de référence élaborés par CAE, les domaines de la collaboration ont donc été fixés également par le CAE. Le Groupement Nyeta Conseil/Afrique Verte furent retenus comme sous-contractants de l'Opération Test - Riz.

3. Par rapport au suivi des indicateurs permettant la mesure des référants technico-économiques ainsi que de la valeur ajoutée apportée durant cette opération, des fiches spécifiques de suivi sont en cours d'élaboration.

4. La planification des activités se fait en étroite collaboration avec le CAE, le CAE est associé à toutes les étapes de réalisation, les décisions sont prises avec l'approbation du CAE à travers son représentant, M. Amadou Sylla. Les outils utilisés pour informer le CAE est fonction du niveau des besoins en appui : le téléphone ou un écrit officiel. La réaction du CAE par rapport aux demandes est souvent rapide.

5. Il n'y a pas de support pour la planification des activités, tout est négocié et agencé progressivement suivant le chronogramme des activités. Les réunions se font à la demande soit du Groupement soit du CAE, un compte-rendu est produit à la fin des réunions par le représentant du CAE. Le principal document servant au suivi et à l'évaluation est donc le contrat qui lie les deux parties.

6. L'organisation d'une mission de suivi se fait de concert avec le CAE : une préparation interne est faite par le Groupement préalablement à l'arrivée des cadres du CAE, suivie par l'exécution proprement dite de la mission sur le terrain, la mission se termine par un debriefing. Les futures missions sont décidées lors de ce debriefing.

7. Le dispositif mis en place par le Groupement pour assurer l'exécution et le suivi des activités comprend à la base les agents de suivi et les enquêteurs qui supervisent les sites, un agent permanent coordonne leurs activités, l'agent permanent est lui-même supervisé par le technologue et le spécialiste en commercialisation, le coordinateur assure et gère la cohésion de l'ensemble (une fiche de suivi est également en cours d'élaboration en collaboration avec le CAE). Le coordinateur, en tant que "Policier de la Qualité", fait le tour des sites pour vérifier les informations données par les différents agents. Des réunions de coordination sont également prévues et peuvent être provoquées à tous les niveaux. Il faut noter que ce dispositif a été mis expressément en place dans le cadre du contrat avec le CAE.

8. Les rapports envoyés au CAE à chaque étape ne suivent pas un canevas prédéterminé, le premier rapport comprend les rubriques suivantes : point sur la collecte du paddy, point sur le choix des sites, sur les types de protocole de collaboration, point sur les ébauches d'activités de commercialisation. Le coordinateur est le responsable de la production des rapports. Une commission est constituée au CAE pour analyser et valider les rapports dans un délai d'une semaine. Le responsable des Fonds de Partenariat se charge de faire parvenir officiellement au Groupement les observations du CAE.

9. Le Groupement attend du CAE un assouplissement des procédures pour une meilleure efficacité sur le terrain : un allégement des procédures d'appels d'offre, l'institution d'un système d'avance, le paiement direct pour des petits montants, les paiements par chèque pour les montants élevés, etc.

B. Koutiala :

L'étape de Koutiala a été abrégée car les différentes personnes que l'on devait interviewer (formateur, responsable de l'AGA) étaient en mission et devaient être contactées à Bamako au retour de la mission.
Un interview informel d'un exportateur de céréales ayant bénéficié des formations C.A.E a néanmoins été effectué. L'intéressé a avoué être très satisfait de ces formations qui lui ont permis d'améliorer sa méthode de travail et de maîtriser réellement ses coûts.

C. Sikasso :

a) Rencontre avec AMATEVI, représenté par M. Mahamadou Coulibaly, coordinateur et quatre animateurs : MM. Bourama Goïta, Zakaria Diarra, Yaya Maïga, Mohamed Diarra.

L'activité menée par l'AMATEVI en tant que sous-traitant est l'appui à l'amélioration de la conservation de pomme de terre.

1. Les indicateurs ont été élaborés pour en partie par l'association, en partie par le CAE. Durant les test d'autres données seront relevés pour l'évaluation de l'impact comparé des deux systèmes traditionnel et amélioré : poids des pommes de terre dans les deux systèmes en début de conservation, tri et pesage (déchets) en cours et en fin de conservation.

2. Les indicateurs ont été fixés sur la base de l'expérience de l'association dans le domaine. AMATEVI en activité depuis 1986 a analysé les interactions entre les différentes contraintes de la culture de la pomme de terre et est arrivé à la conclusion que les problèmes sont essentiellement liés au manque de ressources financières au niveau des paysans, d'où la recherche de partenaire financier pour le test d'amélioration de la conservation et le choix de CAE.

3. La planification du suivi et de l'évaluation a été faite selon le calendrier des saisons de culture, la pratique dans le domaine et l'expérience passée de l'association.

4. Le dispositif de suivi des activités : quatre agents de terrains (animateurs) se répartissent l'encadrement de 27 villages (à ce jour, 17 ont bénéficié du traitement des tubercules). Le suivi et l'encadrement consistent à prendre contact avec les paysans à leur domicile ou dans leur champ et les conseils et sensibilisation se font sur la base de palabres et de causeries - débats. Les animateurs viennent à Sikasso rendre compte hebdomadairement de leurs activités. Par ailleurs, le Coordinateur procède à des contrôles inopinés et par échantillonnage dans les villages appuyés par le projet. Des messages radio sont envoyés avant le déplacement du Coordinateur.

5. Six rapports d'activités doivent être soumis par AMATEVI à chaque étape de l'opération. Chaque rapport doit avoir un contenu bien défini avec des indicateurs préalablement déterminés : distribution des caisses, suivi de la conservation, tri et pesage comparant les deux systèmes, suivi de la commercialisation, différence de plus-value entre les deux systèmes, amélioration des revenus, etc.

6. La contribution de l'association à l'évaluation finale de l'opération consistera à mesurer le degré de technicité des producteurs et l'impact comparé des deux systèmes, l'objectif final étant la régulation du marché de la pomme de terre.

b) Crédit Initiative SA : sous-contractant dans la gestion financière de l'appui au Pool des exportateurs de mangues de Sikasso :

1. Les outils de suivi des prestations de CI SA : les termes de référence, planning des décaissements par décade est soumis à l'autorisation de CAEN, rapport décadaire, rapport mensuel avec les extraits des comptes, état financier et le compte d'exploitation de l'opération, téléphone et fax.

2. Le rôle de CI SA est essentiellement de veiller à ce que les décaissements sient faits de manière orthodoxe pour assurer une sécurisation de l'opération. Parallèlement, il est également procédé à une collecte de données pour appréhender les lacunes et problèmes dans la filière.

3. Le système de suivi : visites, séances de travail, système de gestion des opérateurs, planning des décaissements avec le programme d'activités (collecte, traitement, conditionnement).

c) Pool d'exportateurs :

1. Le Pool a soumis au CAE un projet d'appui à l'exportation de mangues qui a été approuvé mais dont le budget a été réduit de moitié faute de disponibilité financière au CAE. A la demande du Pool, les fonds mis à sa disposition sont gérés par CI SA pour un besoin d'assurance car il semblerait que la filière de l'exportation de fruits et légumes a la réputation de "faire évaporer" les fonds.

2. Le Compte d'Exploitation Prévisionnel établi sur une base hebdomadaire a été révisé, les décaissements sont effectués tous les dix jours sur production par le Pool de pièces justificatives.

3.Le Pool se plaint de ne pas pouvoir travailler de manière sereine à cause des problèmes d'approvisionnement irrégulier en fonds et affirme avoir rompu tout contact avec le CAE depuis plus d'un mois. Par ailleurs, selon l'Administrateur, le Pool n'a jamais été consulté par rapport aux termes de référence de CI SA et se désolidarise de la pratique de CI SA.

4. Concernant les documents utilisés pour le suivi des activités le Pool se réfère aux documents utilisés par CI SA. Le principal et l'unique outil de suivi des activités du Pool est le compte d'exploitation prévisionnel ainsi que les rapports de réalisation décadaires élaborés et validés par l'administrateur. A ce jour, le Pool n'a fait parvenir au CAE qu'un seul rapport couvrant les trois premières décades. Le contenu de ce premier rapport n'est pas conforme à ce qui a été décidé avec CAE.

d) Recommandations :

- En matière d'exportation de fruits et légumes, mettre en place, parallèlement au système de suivi un système pour assurer le retour des fonds (engagement signé par les importateurs ;
- Vérifier la situation des engagements et la situation de départ du sous - contractants au moment de la signature du protocole. Vérification à faire éventuellement par un spécialiste et faire vérifier également par des spécialistes leur niveau de professionnalisme ;
- Associer systématiquement le prestataire de service ou le sous-contractant à l'élaboration des termes de références et à fortiori à la fixation des indicateurs de performance ;
- A l'instar de la mission sur la consultation SE CAE, programmer des missions de suivi rapproché pour toutes les opérations de test ;
- A chaque étape des activités, recourir systématiquement aux spécialistes (consultants) des domaines concernés dans la mesure où le CAE ne dispose pas de toutes les compétences. Le suivi serait plus objectif et systématique.