CENTRE AGRO-ENTREPRISE
Mali Sustainable Economic Growth

RAPPORT DE SUIVI-EVALUATION PROJET SEG - MALI
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

Et :

Félix F. LEE

29 janvier au 9 février 2001

Table des Matières

I	**INTRODUCTION**	**1**
	Historique	1
	Objectifs	1
	Méthodologie	1
II	**ANALYSE**	**2**
	Etat du système de S&E du CAE	2
	Exigences contractuelles pour le S&E du CAE et Cadre des Résultats	2
III	**DISCUSSIONS**	**4**
	Approche typique pour le S&E	4
	Approche pour la réalisation du Cadre des Résultats du CAE	4
	Plan de Suivi de la Performance	6
	Rôles et Responsabilités	7
IV	**RECOMMANDATIONS**	**9**
ANNEXE A	**LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES**	
ANNEXE B		

I. INTRODUCTION

1.1 Historique

Le projet CED (Croissance Economique Durable) au Mali, localement connu sous le nom de CAE (Centre Agro-Entreprise) est dans sa troisième année d'exécution. Conformément aux exigences du contrat avec l'USAID/Mali, le CAE utilise un Système de Suivi et d'Evaluation (S&E). Cependant, il y a des différences d'opinions entre l'équipe du CAE et l'équipe de gestion du projet CED à l'USAID/Mali, relatives à la pertinence du système de S&E, aux exigences contractuelles de S&E et à la contribution du CAE aux besoins de l'USAID de mentionner les résultats dans son R4 (Rapport sur les Résultats et Requête de Ressources) annuel. Le CAE étant en train d'élaborer son plan de travail pour la troisième année, il est d'importance critique de résoudre ces différences et de s'assurer que le CAE est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs et respecter ses obligations contractuelles.

1.2 Objectifs

Les objectifs de la consultation sur le système de S&E sont les suivants :

- Evaluer l'état actuel du système de S&E du CAE,
- Déterminer les besoins de l'USAID/Mali en termes de rapport sur les résultats ; et ses attentes et exigences vis-à-vis du CAE,
- Proposer des modifications au système de S&E du CAE en réponse aux besoins de l'USAID/Mali et conformément aux obligations contractuelles de Chemonics,
- Proposer une structure pour l'exécution des fonctions de S&E au sein du CAE.

1.3 Méthodologie

La consultation a été menée à travers l'examen des documents du programme, des interviews avec le personnel clé du CAE, des réunions avec le personnel du projet CED à l'USAID et des séances de travail en groupe avec les équipes techniques du CAE. Les documents suivants ont été consultés :

- Les Rapports Annuels du CAE ;
- Le Plan de Travail An I du CAE ;
- Le Plan de Travail An II du CAE ;
- Le Plan de Travail An III (projet) du CAE ;
- Le rapport de Consultation sur le S&E par Alain Andriamananony en juin 2000 ;
- Le Plan Stratégique du projet CED/Mali ;
- Le Cadre des Résultats du projet CED/Mali ;
- La proposition technique originale de Chemonics et les réponses de «BAFO» au projet CED ;
- Le Contrat de Chemonics avec l'USAID/Mali ;
- Le Rapport de Consultation sur le volume de travail du CAE (projet)

Une liste des personnes interviewées est jointe en Annexe A.

II. Analyse

2.1 Etat du Système de S&E du CAE

Le système de S&E du CAE a été examiné en détail au cours de la consultation par M. Alain Andiamananony en juin 2000. Une revue rapide du système de S&E en début février 2001 a confirmé que le système n'a pas changé de façon substantielle au cours de ces sept derniers mois. Par conséquent, cette section du rapport ne réitérera pas le détail des résultats du rapport de juin mais contiendra les observations générales.

La base de données actuelle sur S&E, conçue en 1998, est focalisée sur la gestion interne du CAE et est largement basée sur les contacts du CAE avec les clients et partenaires qui sont identifiés à l'aide de différents formulaires élaborés par les agents du CAE. En réalité, il s'agit d'une base de données sur la gestion des clients et non un système de suivi et d'évaluation. Elle n'est pas liée à la stratégie de mise en œuvre du CAE et ne traite pas des activités du CAE, ses résultats ou son impact. Du fait de cette conception, le système de S&E original reflète une approche réactive, au lieu d'une approche proactive. Actuellement, cette base de données est largement abandonnée et non-actualisée.

Néanmoins, les besoins de fournir à l'USAID des informations sur le S&E existent et en conséquence, diverses unités techniques ont commencé à identifier des indicateurs concernant leurs activités respectives. Cela a abouti à un système de S&E ad hoc. Les indicateurs choisis consistent en un mélange d'indicateurs de performance (objectifs) et d'indicateurs d'impact (résultats). Le point focal se situe au niveau des activités et il n'y a pas de liens explicites avec un cadre de stratégies de mise en œuvre. En outre, il y a peu de définitions systématiques des indicateurs (source, unités, étendue), des procédures de collecte des données ou des calendriers de mise à jour. Cela a renforcé la nature ad hoc du système de S&E qui en a résulté et a affecté sa capacité à répondre de façon systématique et satisfaisante aux besoins de l'USAID.

2.2 Exigences Contractuelles pour le S&E du CAE et Cadre des Résultats

Il y a eu beaucoup de différences d'opinions entre le personnel du CAE et l'équipe de gestion du projet SEG à l'USAID/Mali sur la structure d'un Cadre de Résultats du CAE, tel que exigé par le contrat. Pour résoudre ce problème, le consultant et le Coordinateur Technique du CAE, M. Daouda Diarra, ont rencontré le Spécialiste en S&E du projet SEG à l'USAID, M. Augustin Dembélé, le vendredi 2 février 2001.

M. Dembélé présenta le Plan Stratégique de l'USAID, spécifiquement les sections sur le projet CED et le CAE. Il a mis l'accent sur les Indicateurs de Résultats Intermédiaires (IRI) qui sont exigés dans leur rapport R4 Annuel et l'exigence pour le CAE de fournir une contribution aux IRI. Cette exigence est mentionnée dans le contrat du CAE.

Un examen plus approfondi du contrat a également donné des informations détaillées sur la nécessité d'un Cadre de Résultats et les éléments escomptés. Cela est mentionné dans la section C.4 du Contrat (page 16). Spécifiquement, l'USAID/Mali a identifié onze (11) « Mesures de Performance du Programme (MPP) » pour le CAE. Ces MPP sont :

«des mesures à un niveau inférieur au Cadre Stratégique de Résultats Intermédiaires pour le projet CED approuvé [USAID Mali] mais à un niveau supérieur à ce que le Contractant [CAE] pourrait réaliser de lui-même. Les MPP visent à clarifier ou étendre les actions ou les événements nécessaires pour atteindre les sous-résultats du Cadre Stratégique de niveau supérieur. La réalisation de la plupart de ces MPP demanderont des efforts de l'USAID, du GRM, des communautés, des programmes d'OVP/ONG, et du Contractant d'AT. Il n'y a pas d'objectifs séparés définis pour les MPP.»

Le contrat exige spécifiquement « des Repères du Contractant » pour chaque MPP. Ceux-ci doivent être des « déclarations d'activités pour lesquelles le Contractant peut être tenu responsable. Ceux-ci sont les éléments qui serviront de facteurs d'évaluation pour le « Award Fee » du Contractant dans le cadre du contrat ». Chemonics a fourni quelques repères de Contractant dans la version révisée de la proposition technique soumise à « BAFO », qui est devenu une partie du contrat final. Cependant, le contrat stipule spécifiquement que ces repères sont à titre indicatifs et que le CAE peut proposer des repères alternatifs ou additionnels.

Par ailleurs, le contrat exige des objectifs quantitatifs de base et annuels pour chaque repère pour les cinq ans du contrat. Puisque le programme entame sa troisième année d'exécution, M. Dembélé convient que les valeurs de base pour chaque repère identifié devront être définies pour le début de l'an 3, c'est-à-dire, que le Centre ne sera pas tenu de fournir des valeurs de repères quantitatifs pour les deux années passées. Chaque participant à la rencontre était d'accord que procéder ainsi ne serait ni dans l'intérêt de l'USAID ni du CAE.

Les MPP, les Repères de Contractant, leurs valeurs de base et annuelles, ainsi que les justifications sur la façon dont les repères contribueront à la réalisation des MPP, constituent ensemble le Cadre de Résultat du CAE, exigé par le contrat. Ces exigences sont explicitement stipulées à la section C.4 du contrat. Donc, comme annoncé, le CAE doit encore définir un Cadre de Résultats répondant à l'exigence contractuelle.

Au cours d'une réunion de suivi avec M. Gaoussou Traoré et M. Amadou Camara, tous deux membres de l'équipe SEG de l'USAID, M. Camara rappela à l'équipe du CAE qu'en plus de la fourniture d'un Cadre de Résultat, le CAE devra également expliquer en détail comment les Repères de Contractant ont été choisis, leurs caractéristiques et comment ils seront suivis. Cela constitue un Plan de Suivi de la Performance.

En résumé, les actions et éléments suivants sont requis du CAE pour satisfaire aux exigences contractuelles de S&E :

- Fournir des Indicateurs de Résultats Intermédiaires, tels que définis par l'USAID/Mali, dans le cadre des activités et couverture du CAE ;
- Fournir un Cadre de Résultats du CAE contenant les onze MPP identifiés par l'USAID/Mali, des repères de Contractant pour chaque MPP, des objectifs quantitatifs de base et annuels pour chaque repère et les justifications pour le choix de chaque repère ;
- Fournir un Plan de Suivi de la Performance (PSP) contenant les définitions techniques détaillées de chaque repère de contractant, y compris les sources, les unités de mesures, la fréquence, la vérification et la responsabilité pour la collecte des données.

III. Discussions

3.1 Approche Typique pour le S&E

Une approche typique pour créer et finaliser un Cadre de Résultat pour un projet commencerait par un examen de la stratégie globale de l'exécution du programme dans le contexte des Objectifs Stratégiques et des Résultats Intermédiaires sous-jacents de la mission de l'USAID. Cela conduirait normalement à la combinaison de plusieurs domaines principaux d'activités ou d'idées stratégiques du programme, qui forment la base du Cadre de Résultats pour le programme. Ces idées principales sont parfois appelées les Résultats Intermédiaires (RI) du programme ou dans le cas du CAE, les MPP. Une approche typique continuerait avec l'élaboration ou le raffinage des stratégies d'exécution pour chaque MPP, qui devient une carte de route pour diverses activités et tâches du programme. Les repères pour chaque MPP pourraient alors être élaborés, dérivant des ou représentant les stratégies de MPP. Cette collection d'Objectifs Stratégiques de l'USAID, de Résultats Intermédiaires de l'USAID, d'Indicateurs de Résultats Intermédiaires, de RI ou MPP de programme et de repères de MPP avec leurs valeurs de base et annuelles, forment ensemble le Cadre de Résultats au niveau du programme.

Poursuivant avec cette approche typique, l'exercice d'élaboration du plan de travail annuel commencerait par l'examen de chaque RI ou MPP du programme. Les activités pour chaque MPP seraient ensuite développées, orientées par diverses stratégies de MPP. Les tâches spécifiques, leurs délais d'exécution, les parties responsables et les ressources nécessaires ainsi que les contraintes seraient alors élaborés pour chaque activité, ce qui résulterait en un réseau logique d'étapes d'exécution orientées par la stratégie globale qui répond aux résultats et objectifs du programme et de la mission de l'USAID.

3.2 Approche pour la Réalisation du Cadre des Résultats du CAE

Pour le CAE, cette approche de « planification stratégique » n'a pas été exécutée de façon explicite ou documentée. Le programme a adopté une approche de niveau activités dans laquelle l'exécution du programme est groupée par catégories d'activités, comme les céréales (riz, maïs, mil, sorgho), les fruits et légumes (mangue, échalote, pomme de terre), le bétail, la politique, la formation, etc. Pour chaque catégorie, les activités sont identifiées et des indicateurs ad hoc sont définis pour certaines activités, comme indiqué plus haut. Bien qu'un examen des activités ait révélé qu'il existe une stratégie globale, cette stratégie n'est pas explicite et par conséquent, les relations entre les MPP et les activités ne sont pas claires. Cette situation comporte plusieurs désavantages. Sans une stratégie explicite, il y a le danger de s'écarter du contexte de Plan Stratégique de l'USAID qui sous-tend le programme. Il y a aussi un danger que les différents membres de l'équipe perdent de vue les MPP et même développent des approches divergentes par rapport à la mise en œuvre du programme. Par ailleurs, sans cette stratégie de fondamentale, il devient difficile pour l'USAID d'évaluer la pertinence des différentes activités du programme, retardant ainsi l'approbation des plans de travail et par conséquent, la mise en œuvre.

Vu la voie empruntée par le CAE, une modification à l'approche typique ci-dessus décrite serait nécessaire. Comme stipulé, il est évident qu'il existe une stratégie implicite de programme CAE. Une méthode faisable maintenant serait de catégoriser les différentes activités du plan de travail conformément aux onze MPP en vue de concevoir et formaliser les stratégies sous-jacentes pour chaque MPP. Une fois ces stratégies formalisées, les repères

correspondants pourraient alors être établis. L'étape finale serait de déterminer les valeurs de base et annuelles pour les repères et de finaliser le Plan de Suivi de la Performance (PSP) avec les détails des repères et leurs méthodes de suivi. En d'autres mots, c'est la démarche inverse d'une approche typique de « planification stratégique », qui commence par le plus haut niveau d'objectifs et de résultats pour descendre, par la formulation de stratégies, au niveau activités et tâches. Etant donné que les activités et tâches du CAE sont déjà définies, l'approche la plus pratique maintenant est de revenir en arrière pour les lier aux objectifs et résultats du projet.

3.2.1 Nomenclature

La traduction des différents termes de l'anglais au français est une source de confusion concernant le Cadre de Résultats du programme. Le terme PPM a été traduit par « Résultat du CAE ». Le sens direct de la traduction française contredit le concept selon lequel la plupart des MPP demandent plus que les efforts du CAE à lui seul. Une meilleure traduction de « PPM » serait souhaitable. « Mesures de Performance du Programme » doit être considéré. Un autre terme difficile à traduire est « Contractor Benchmark ». Il y a plusieurs suggestions telles que « Indicateur de PPM », « Repère » ou « Borne ». Le personnel du CAE doit examiner cela ensemble et se mettre d'accord sur une terminologie française que tout le monde comprendra.

3.2.2 Revue des Activités du Programme et des MPP

Pour démontrer l'approche recommandée pour le développement d'un Cadre de Résultats du CAE, le consultant a examiné toutes les activités du Plan de Travail III (projet) et les a catégorisées selon les MPP. A la fin de cette étape, les activités au niveau de chaque MPP ont été examinées plus en détail pour définir les stratégies sous-jacentes ou une approche commune transversale pour tous les groupes d'activités. Les repères correspondant aux stratégies de base ont ensuite été suggérés. Le résultat de cet exercice est inclus an Annexe B au présent rapport et constitue le premier projet d'un éventuel Cadre de Résultats.

Des séances de travail en groupe ont ensuite été tenues avec chaque groupe d'activités pour expliquer le Plan Stratégique de l'USAID, les exigences de contribution aux IRI, l'approche stratégique pour l'élaboration du Cadre de Résultats de programme et l'approche modifiée suggérée au CAE. Le projet de cadre a également été présenté et discuté avec chaque groupe d'activités. Chaque membre de groupe a ensuite été assigné à l'examen du projet de cadre et à le raffiner par des modifications aux activités, la clarification des stratégies et des suggestions de repères.

3.2.3 Sélection des Repères, Données de Base et Objectif pour le Contractant

Puisque le CAE est actuellement organisé en catégories fonctionnelles ou groupes d'activités, la sélection de repères par chaque groupe d'activités devrait donner des résultats à un niveau inférieur aux MPP. Par exemple, le groupe d'activités sur la mangue pourrait proposer « nombre de groupes de producteurs travaillant avec le CAE pour améliorer l'emballage des mangues » ; le groupe pomme de terre pourrait proposer « nombre de groupements villageois assistés par le CAE pour améliorer le stockage de la pomme de terre », etc. Ces repères sont utiles au niveau du suivi des activités, mais sont trop détaillés pour être utilisés comme repères au niveau des MPP. Pour le niveau MPP, un repère résumé tel que « nombre de bénéficiaires assistés par le CAE pour l'adoption de technologies améliorées de manutention/transformation »

serait plus approprié. Pour cette raison, un coordinateur technique serait nécessaire pour harmoniser les résultats des différents groupes d'activités et aplanir les différences.

3.3 Plan de Suivi de la Performance

Quand les différents groupes d'activités auront fini leur revue du projet de Cadre de Résultats, un coordinateur technique devra travailler avec chacun d'eux pour finaliser le Cadre de Résultats. Cependant, pour finaliser le système de S&E, il faudra inclure le suivi au niveau activité. Cela implique l'identification d'indicateurs de performance qui correspondent aux principales activités du plan de travail de chaque MPP. Ces indicateurs de performance comprendront ceux qui sont des sous-composantes du repère de MPP, ainsi que d'autres qui contribuent au suivi des activités conduisant à la réalisation des MPP. Les objectifs pour ces indicateurs de performance pourraient être établis annuellement pendant la préparation du plan de travail. Cependant, des objectifs multi-annuels ne sont pas typiquement nécessaires, puisque ces indicateurs sont intimement liés au plan de travail, qui est sujet à des changements.

Un document technique détaillé, décrivant le Cadre de Résultats et le système de S&E, sera nécessaire. Ce document – le Plan de Suivi de la Performance (PSP) – deviendra le plan de S&E pour le projet. Le PSP comprendra la présentation du Cadre de Résultats, une description technique détaillée des indicateurs d'IRI, ainsi que les repères et les indicateurs de performance.

3.3.1 Définition des Indicateurs

Pour éviter l'ambiguïté et la confusion, il est important de bien définir les repères et les indicateurs. Pour chaque repère et indicateur, les informations suivantes sont nécessaires :

- *Définition des données* – Une description précise de l'indicateur, y compris les spécifications techniques.
- *Source et collecte des données* – Comment les données seront-elles générées et qui les collectera/comment seront-elles collectées. Cela doit inclure la description de la méthodologie de collecte des données, si nécessaire.
- *Unité de mesure* – Pour les données quantitatives, une unité de mesure est nécessaire pour éviter la confusion.
- *Fréquence des rapports* – La fréquence de la collecte des données, par ex. mensuellement, trimestriellement, semestriellement. Pour la plupart des systèmes de S&E une mise à jour semestrielle est un bon équilibre entre un intervalle de mise à jour adéquat et la non-surcharge de l'équipe technique par les activités de collecte de données.
- *Valeurs de base et méthodes utilisées pour les déterminer* – Il est important d'établir la valeur initiale de chaque repère comme cadre de référence. La méthode de détermination des valeurs de base doit également être mentionnée.
- *Valeurs visées* – Des objectifs de valeurs annuels pour chaque repère doivent être déterminés. Ils serviront d'unité de mesure pour comparer les réalisations accomplies aux prévisions.

- *Hypothèses critiques* – Toutes hypothèses concernant le repère et les indicateurs doivent être mentionnées. Celles-ci seront des facteurs non maîtrisables par l'équipe

technique, ayant un impact potentiel sur la performance escomptée ou l'orientation du repère et des indicateurs. Toutes les hypothèses pour les repères et les indicateurs et leurs résultats visés doivent aussi être mentionnées.

3.3.2 Vérification des Données

Un système de S&E à plein fonctionnement exige la contribution des membres de l'équipe technique du CAE, du personnel d'appui du siège de Chemonics et des partenaires du CAE. Les données destinées au système proviendront de différentes sources. Pour les éléments de certaines données, le CAE pourrait compter sur ses partenaires pour la collecte des données. Pour assurer la qualité des données, un système de vérification des données doit être mis en place. Il existe plusieurs méthodes de contrôle de la qualité et de vérification des données :

- *Le Test Logique* – La plupart des valeurs de données existent en *ordre logique*. En définissant l'ordre escompté de la valeur des données, on peut afficher les valeurs hors-norme pour plus de vérification. Un autre type de test logique est *la progression des données*. Certaines valeurs de données sont cumulatives et la valeur pour chaque période doit être égale ou supérieure (ou inférieure) à celle de la période précédente. Toutes valeurs qui ne sont pas conformes à la progression attendue doivent aussi être inscrites pour investigation.
- *Le Test de Consistance* – Certaines paires d'indicateurs peuvent être liées (mais pas en corrélation). Par exemple, si la quantité de riz exporté est de 400 TM, alors la valeur du riz exporté ne peut pas être égale à zéro. En définissant les tests de consistance, les valeurs erronées ou les données manquantes peuvent être inscrites.
- *Le Contrôle Intermittent* - Occasionnellement, lors de mission sur le terrain ou visites de sites, les techniciens du CAE peuvent vérifier des éléments de données sélectionnées à partir des sources originales.
- *Les Corrélations* – Certains indicateurs sont en corrélation. Dans ces cas, un seul indicateur suffit pour le système de S&E parce que tous les indicateurs veulent dire la même chose. Cependant, les indicateurs en corrélation qui ne sont pas formellement utilisés dans le rapport de S&E peuvent être utilisés pour vérifier l'ampleur et l'orientation de l'indicateur formel utilisé.
- *Les Enquêtes* – Des enquêtes occasionnelles peuvent aussi être menées pour vérifier certains indicateurs.

3.4 Rôles et Responsabilités

Comme présenté dans la sous-section précédente, un système de S&E pleinement fonctionnel nécessite la contribution de différents membres d'équipes et de partenaires. Les éléments constitutifs d'un système de S&E sont les différents éléments de données qui forment les indicateurs et les repères. Ces éléments de données proviennent de chaque aspect d'exécution du programme, couvrant divers sujets tel que la dissémination des données, la recherche sur les technologies, le renforcement des capacités des entités financières et l'établissement de relations entre exportateurs et commerçants. La gestion efficace de ces éléments de données nécessite l'implication active des techniciens concernés. Par conséquent, les techniciens des différents groupes d'activités seraient mieux placés pour s'occuper des indicateurs dans leurs domaines d'expertise. Ils seraient chargés d'assurer que leurs jeux d'indicateurs particuliers sont correctement définis dans le Plan de Suivi de la Performance et de veiller à ce que les indicateurs sont collectés selon la fréquence et la méthodologie spécifiées. Il faudra un

coordinateur technique pour rassembler les contributions des différents groupes d'activités, synthétiser les repères de MPP à partir des différents indicateurs et assurer le contrôle de qualité de façon général.

IV. Recommandations

Un résumé des différentes recommandations faites suite à la présente consultation de Suivi Evaluation est présenté ci-dessous :

1. Que l'équipe du CAE commence à préparer des rapports sur les Indicateurs de Résultats Intermédiaires identifiés par la mission de l'USAID au Mali, dans le cadre des activités du CAE. Spécifiquement, les indicateurs demandés sont les suivants :

   - **IRI 2.2.1** : Volume de **(a)** riz, **(b)** maïs, **(c)** mil et **(d)** sorgho usinés.
   - **IRI 2.2.2** : Volume de **(a)** cuir et de **(b)** peau traités par les tanneries locales avant exportation, dans les zones ciblés.
   - **IRI 2.2.3** : Volume de **(a)** mangue, **(b)** d'échalote et **(c)** pomme de terre traités par les entreprises maliennes dans les zones ciblées.
   - **IRI 2.2.4** : Nombre total d'entreprises d'usinage de produits agricoles enregistrées dans les registres annuellement mis à jour.
   - **IRI 2.3.1** : Volume total de **(a)** riz, **(b)** maïs, **(c)** mil, et **(d)** sorgho vendu sur **(i)** les marchés nationaux et **(ii)** les marchés d'exportation.
   - **IRI 2.3.2** : Nombre de bétail sur pieds exportés dans les zones ciblées.
   - **IRI 2.3.3** : Volume total de **(a)** de mangue, **(b)** d'échalote et **(c)** pomme de terre vendu sur **(i)** les marchés nationaux et **(ii)** les marchés d'exportation.

2. Que l'équipe du CAE finalise le Cadre de Résultats du projet en utilisant la méthodologie proposée à la section III.B. Le Cadre de Résultats devra comprendre :

- Une stratégie d'exécution pour chaque Mesure de Performance du Programme (MPP) au niveau du Contrat.
- Les repères pour chaque MPP.
- La définition technique de chaque repère.
- Les valeurs de base pour chaque repère, représentant la situation existante au début de l'An 3.
- Les objectifs annuels pour chaque repère.

3. Que l'équipe du CAE finalise la conception du système de Suivi et d'Evaluation, qui comprend les repères identifiés dans la recommandation 2 et les indicateurs de performance au niveau des activités.

4. Que l'équipe du CAE fournisse un Plan de Suivi de la Performance (PSP) à l'USAID/Mali. Le PSP contiendra la description des repères et des indicateurs tel que présentés à la section III.C.1.

5. Tous les groupes d'activités auront une part de responsabilité pour le système de S&E. Pour chaque groupe d'activités, les membres techniques seront responsables de la définition des indicateurs, de la collecte des données, du contrôle de qualité des données et de la rédaction du contenu narratif des rapports de S&E.

Un Coordinateur Technique doit être nommé pour superviser le système de S&E. Le coordinateur technique fera la synthèse des repères de MPP, en utilisant la contribution de chaque groupe d'activités.

ANNEXE A

Liste des personnes interviewées

Camara, Amadou	USAID/Mali, CED
Dembélé, Augustin	USAID/Mali, CED
Dramé, Cheick	USAID/Mali, CED
Traoré, Gaoussou	USAID/Mali, CED
Linvingston, Geoffrey	Chemonics/CAE, Groupe Mangue
Lambert, Andrew	Chemonics/CAE, COP
Diarra, Daouda	Chemonics/CAE, Groupe Pomme de Terre
Sylla, Amadou	Chemonics/CAE, Groupe Riz et Mangue
Magassouba, Mahamoud	Chemonics/CAE, Groupe Développement des Entreprises
Boukenem, Moctar	Chemonics/CAE, Groupe Echalote
Diallo, Boniface	Chemonics/CAE, Information, Communication, Formation
Doucouré, Oumar	Chemonics/CAE
Cook, Richard	Chemonics/CAE, Groupe Bétail
Diallo Bocar	Chemonics/CAE

Objectif Stratégique CED	Résultats Intermédiaires CED	Mesure de Performance du Programme (MPP)	Stratégie de MPP	Indicateurs de MPP	Activités
OS2: Augmentation de la valeur ajoutée dans des sou-secteurs économiques sécifiques du revenu national	**RI 2.2.** Usinage accru dans les sous-filières céréales, bétail et produits alternatifs dans les zones ciblées	Amélioration des informations sur les marchés nationaux de céréales, bétail et produits alternatifs en temps réel pour les opérateurs agricoles	Mettre en place et maintenir le Centre d'Information du CAE Disséminer les rapports techniques et de commercialisation Publier et disséminer le Bulletin d'information du CAE Créer et maintenir le site Web du CAE	Nombre de bulletins CAE diffusés Nombre de rapports techniques diffusés	Répondre aux demandes d'informatio hoc des agro-entrepreneurs maliens Diffuser les informations sur les nouv technologies plus performantes en usi Informer les acteurs sur les opportuni dans la transformation et la demande Informer les producteurs sur les prix d'échalote Informer les acteurs sur l'évolution de
	IRI 2.2.1 : Volume de **(a)** Riz **(b)** Maïs **(c)** mil et **(d)** sorgho traités **IRI 2.2.2:** Volume de **(a)** cuirs et **(b)** peaux traités par les tanneries avant exportation, dans les zones ciblées	Amélioration des informations sur les marchés Ouest Africains et internationaux et sur les technologies disponibles en temps opportun pour les opérateurs agricoles	Mettre en place et maintenir le Centre d'Information du CAE Disséminer les rapports techniques et de commercialisation Publier et disséminer les Bulletins d'information du CAE Créer et maintenir le site Web du CAE Mener la recherche sur les nouvelles technologies	Nombre de rapports économiques/études de faisabilité diffusés Nombre de messages publicitaires/produits d'information	Répondre aux demandes d'informatio hoc des agro-entrepreneurs maliens Diffuser les résultats du test de la ven riz sur les marchés nationaux et sous- régionaux Diffuser les résultats d'Analyse de la Demande Former les agro-entrepeneurs à l'utili de l'Internet et du courrier électroniq Identifier/Introduire les nouvelles technologies plus performantes en usi Identifier/Tester le dégemage avec les petites minoteries
	IRI 2.2.3: Volume de **(a)** mangues **(b)** échalote et **(c)** pomme de terre traités par les entreprises maliennes dans les zones ciblées **IRI 2.2.4:** Nombre total d'entreprises de traitement de produits agricoles enregistrées dans les registres annuellement mis à jour	Sensibilisation accrue et utilisation des opportunités de production et d'usinage compétitifs et de technologies par les agro-entrepreneurs maliens	Promouvoir les nouvelles technologies	Nombre de technologies testées Nombre de nouvelles technologies introduites Nombre de sites fonctionnels pour l'amélioration de la qualité des produits	Tester l'épierreur du réseau ROCAFR pour le nettoyage Prendre en charge les opérations de nettoyage par la souffleuse de l'OPAN Identifier les promoteurs de l'Usine A Animal Stratégie test pour la commercialisati bétail de qualité Mettre en place un réseau de lutte phytosanitaire Former les producteurs, pisteurs et récolteurs en tech de récolte et bord c Appuyer la mise en place d'une unité séchage de mangues Améliorer la capacité de conservation former les producteurs Tester une nouvelle technologie de sé Former les producteurs en techniques production et de conservation

Objectif Stratégique CED	Résultats Intermédiaires CED	Mesure de Performance du Programme (MPP)	Stratégie de MPP	Indicateurs de MPP	Activités
	RI 2.3: Augmentation du commerce dans les sous-filières de céréales, de bétail dans les zones ciblées	Opportunités de nouveaux produits pour les produits bruts et usinés à commercialisation testée par les agro-entrepreneurs maliens avec des partenaires commerciaux nationaux et sous-régionaux	Mener une recherche sur les potentialités de marché	Nombre de produits testés Nombre de profils publiés	Tester la vente du riz de meilleure qua sur les marchés nat. Et sous-rég. Analyser la demande en termes de qu prix et besoins quantitatifs Rechercher les info sur les batteuses disponibles dans la sous-région Tests de démonstration des Aliments Equilibrés Tester la vente collective sur les marc nationaux et sous-rég. Programmer Test de Contrôle de Qua d'Aliment Volaille
	IRI 2.3.1 : *Volume total de* **(a)** riz **(b)** maïs **(c)** mil et **(d)** sorgho vendus sur les marché **(i)** nationaux et **(ii)** les marchés d'exportation	Amélioration des capacités des agro-entrepreneurs maliens à élaborer des plans d'affaires bancables et à gérer des agro-entreprises rentables	Aider à l'élaboration de plans d'affaires Donner la formation sur les pratiques de gestion	Nombre de plans d'affaires réalisés Nombre d'opérateurs formés dans les méthodes de gestion Nombre de systèmes de gestion mis en place	Bourse de Mouton Tabaski Exportation pattes de bœufs et cuirs alimentaires vers le marché Ghanéen Assister les opérateurs pour le choix d'investissements Formation à la maîtrise des coûts de production et les nouvelles pratiques d'alimentation
	IRI 2.3.2 : Nombre de bétail sur pieds exporté dans les zones ciblées	Accès des agro-entrepreneurs et utilisation par eux des capitaux cotés et des capitaux de travail auprès d'institutions financières maliennes et étrangères	Aider à l'élaboration du plan financier Faciliter l'accès au crédit	Volume des prêts et investissements octroyés aux agro-entreprises maliennes	Créer une nouvelle tannerie à Ségou Créer une nouvelle marque pour le Po Bamako, développer un emballage an Mettre en place un système de traçab Créer un cadre de concertation Appuyer les groupements prometteurs l'agro-entreprise pour accroître leur efficacité
	IRI 2.3.3 : Volume total de **(a)** mangues **(b)** échalotes et **(c)** pomme de terre vendus **(i)** sur les marchés nationaux et **(ii)** internationaux				Mobiliser le financement pour l'Usine Aliment Animal Mettre en place un système d'avance recettes

Objectif Stratégique CED	Résultats Intermédiaires CED	Mesures de Performance du Programme (MPP)	Stratégie de MPP	Indicateurs de MPP	Activités
		L'IER fournit des services clients améliorés à la communauté des agroentrepeneurs en produisant et en usinant les céréales, le bétail et les produits altenatifs	Renforcer les capacités de l'IER à rendre des services aux agro-entreprises	Nombre de résultats de recherche disponibles à vendre au public Nombre de clients ayant accès aux services de l'IER	Elaborer un plan de recouvrement des Identifier les résultats de recherche à v au grand public
		Le Laboratoire Central Vétérinaire (LCV) rend des services clients améliorés aux opérateurs d'agro-entreprise , y compris les pharmacies vétérinaires de façon rentable	Renforcer les capacités du LCV à rendre des services aux agro-entreprises	Nombre d'agents du LCV formés en gestion Nombre de plans techniques élaborés Nombre de plans techniques élaborés Nombre de clients ayant accès aux services du LCV	Collaborer avec le LCV à l'élaboratio plan d'affaires Assister la direction du LCV dans l'élaboration de propositions Former les agents du LCV en gestion Collaborer avec l'ON, la CMDT, etc. les activités profitant aux agro-entrepr Elaborer une étude de filières
		Appui à l'harmonisation des réglements et normes de qualité des produits en Afrique de l'Ouest et parmi d'autres partenaires commerciaux	Renforcer la participation du secteur privé au dialogue sur les politiques	Nombre de problèmes-clés identifiés Nombre de problèmes politiques traités au niveau national par les coalitions du secteur privé	Identifier les problèmes-clés liés aux politiques Identifier les mesures alternatives pou éliminer ou réduire les contraintes
		Le rôle du secteur privé commercial dans la mise en œuvre de la politique de développement agricole (céréales et bétail) est clarifié, discuté et disséminé, y compris la fourniture d'intrants essentiels	Evaluer les barrières et différences régionales Promouvoir les normes régionales	Nombre de normes et réglementations relatives au commerce identifiées et présentées au niveau Gouvernemental	Mettre en place un observatoire des pratiques illicites Promouvoir un programme sous-régio normes et règlements de qualité
		Le Cadre de Résultats, les indicateurs et les objectifs du CED sont validés, maintenus et rapportés en étroite collaboration avec l'USAID, le Centre de Résultats et autres partenaires du CED et de la mission	Les rapports annuels sont rédigés avec des résultats à jour	Nombre de rapports annuels élaborés	Finaliser un plan de suivi évaluation Elaborer un système de collecte et de synthèse des informations suivi évalu Rédiger les rapports annuels