

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA)

Projet de Mobilisation des Initiatives
en matière de Sécurité Alimentaire
au Mali (PROMISAM)



REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple – Un But – Une Foi

MANUEL POUR LE SUIVI - EVALUATION DES PLANS DE SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

*Elaboré avec l'appui technique et financier de l'USAID-Mali
à travers le projet d'appui au CSA, le PROMISAM*



Décembre 2011

I. Introduction

Le présent manuel est une initiative du PROMISAM pour permettre aux Collectivités territoriales de suivre et évaluer leurs Plans de Sécurité Alimentaire (PSA).

Il fait suite au processus d'élaboration des PSA de cinq ans dans toutes les communes du Mali à travers une approche participative ayant comporté les étapes suivantes :

- Préparation technique, matérielle et méthodologique
- Collecte et analyse documentaire
- Recherche et investigation terrain
- élaboration d'un document provisoire du PSA suivant un processus de dialogue et de concertation intense et élargie surtout autour de la sécurité alimentaire durable
- Soumission du document provisoire à l'analyse du PROMISAM et des autorités locales
- Organisation d'ateliers de validation à tous les niveaux territoriaux
- Rédaction du rapport final
- Adoption du PSA par les différentes communes et les synthèses par les niveaux cercle et région.

La démarche méthodologique a été participative car a été faite à travers :

- Les contacts et l'implication de tous les acteurs du développement des différents niveaux impliqués dans la sécurité alimentaire : conseil communal, conseil de cercle, Assemblée régionale, administration, la société civile (partis politiques, ONG, organisations communautaires à la base...)
- Les consultations, dialogues et débats spécifiques et des enquêtes diverses suite à des questionnaires et outils confectionnés à partir des résultats de l'analyse de la documentation
- La prise en compte de la dimension genre et de l'équité
- La mise en confiance des interlocuteurs, l'écoute de tous, bref, une animation dynamique afin de permettre une expression libre, volontaire et vraie des opinions de tous
- Le recours aux personnes ressources et à des professionnels divers pour plus d'efficacité.

La mise en œuvre de ces plans a été assurée par les organes délibérants et vise à assurer l'autosuffisance alimentaire de cette collectivité.

Suite à leur mise en œuvre, le PROMISAM choisi un échantillon de trente une communes pour procéder à l'évaluation de leur PSA.

Cet exercice a été mené par les responsables des communes concernées sous la supervision des DRPSIAP.

C'est suite à l'exercice d'évaluation que le PROMISAM a jugé utile d'élaborer le présent manuel.

Le présent document peut être utilisé pour le suivi et l'évaluation des Plans de Sécurité Alimentaire et peut aussi servir dans l'élaboration des plans/programmes régionaux et locaux de développement.

II. Objectif général

Amener les acteurs locaux à faire eux même leur auto évaluation de façon participative et concertée mais aussi de savoir à quel moment ils peuvent recourir à une évaluation externe de leurs actions de développement.

Il ne s'agira pas de faire des élus des techniciens en la matière, mais de les amener à un niveau de réflexion capable de participer réellement à un exercice de suivi et/ou d'évaluation.

De cette façon, ils seront capables d'exécuter les tâches liées aux questions de suivi et évaluation et de communiquer avec leurs interlocuteurs en la matière.

III. Le Suivi et l'évaluation

- dans le cadre du suivi, le document fait ressortir des informations sur :
 - les avantages d'un suivi,
 - les outils permettant de faire un suivi,
 - la démarche à suivre pour y parvenir,
 - le rôle des différents acteurs aux différents niveaux
 - des exemples et des illustrations permettront une meilleure compréhension de la démarche.

- dans le cadre de l'évaluation des plans de sécurité alimentaire, il donne des informations sur :
 - les notions essentielles de l'évaluation
 - les avantages de l'évaluation
 - Comment évaluer un Plan de sécurité alimentaire : la démarche, les outils, le rôle des différents acteurs

III.1 Le suivi

Définition :

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

Avantages

Il permet de:

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

☞ Auto évaluer les performances enregistrées.

Buts du suivi

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

Types de suivi

Il existe deux types de suivi:

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

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

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

Outils de suivi

Le processus de suivi de l'exécution comporte un suivi technique et un suivi financier.

Le suivi technique est assuré à travers un système de collecte et de circulation d'informations entre les structures techniques;

Le suivi financier est assuré à travers un système de collecte et de circulation d'informations entre les services financiers.

Les visites de terrain, les rapports et autres documents nécessaires sont des moyens permettant de confirmer certaines informations obtenues à travers le système mis en place.

Les acteurs impliqués sont la direction du projet, le partenaire technique et financier et aussi quelques fois les bénéficiaires.

III.2 L'évaluation

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

Avantages

Il permet de:

- ☞ analyser en profondeur les réalisations effectives par rapport aux réalisations planifiées;
- ☞ répondre à la question de savoir comment et pourquoi les résultats ont été atteints;

- ✎ avoir une image de l'impact futur du programme en se concentrant sur l'accomplissement des objectifs et l'analyse des progrès;
- ✎ Formuler des options en matière de stratégies et de politique de mise en œuvre.

Buts de l'évaluation

L'évaluation est un instrument qui doit:

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

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

Types d'évaluation

On distingue quatre types d'évaluation qui sont:

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

NB: Une évaluation ex-post est toujours sommative

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

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

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

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

Outils d'évaluation

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

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

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

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

En plus des visites de terrain, les rapports et autres documents, ici certaines investigations statistiques (enquêtes, études, analyse,...) sont nécessaires pour permettre des prises de décision efficace.

Les acteurs impliqués sont surtout la direction du projet, le partenaire technique et financier et très peu souvent les bénéficiaires.

Quand effectuer une évaluation?

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

Qualités d'une évaluation

L'évaluation doit être Pertinente et Valide.

Pertinente, c'est à dire permettre d'évaluer des choses importantes et utiles par rapport au but que l'on poursuit lorsqu'on évalue;

Valide, c'est à dire permettre de mesurer effectivement ce que l'on voulait mesurer.

Exemple de suivi / évaluation:

Le suivi évaluation des investissements publics au Mali par exemple est un élément déterminant dans la politique de développement économique et social du pays car il contribue à une meilleure utilisation des ressources.

- Il permet de mieux organiser le processus d'évaluation, de programmation, de budgétisation et d'exécution des investissements ;

- Il permet aussi de d'améliorer l'information de toutes les structures impliquées dans le processus d'exécution des projets ;
- Il permet également de réajuster et actualiser chaque année le programme ;
- Il permet encore de renforcer le contrôle d'exécution des projets;
- Il permet enfin de réduire les délais administratifs et les coûts financiers pour la mise en œuvre des projets.

IV. EVALUATION DU PSA

IV.1 - RAPPEL

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

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

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

Ainsi, l'évaluation du PSA, qui se situe généralement à la fin de chaque période significative de sa mise en œuvre (année, triennum, à mi-parcours, année horizon du Plan etc. ...), visera essentiellement à faire le bilan de son exécution et à comparer ses résultats par rapport aux prévisions et objectifs initiaux par pilier.

Plan de Sécurité Alimentaire

Les quatre piliers

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

IV.2 - LES ETAPES A OBSERVER POUR LE SUIVI - EVALUATION D'UN PSA?

Etape 1 – Prise en main du document du PSA

Commencer d'abord par lire intégralement le document du PSA. Il est souvent nécessaire de faire deux ou trois lectures du document en notant les points ayant attiré votre attention et susceptibles de faire l'objet de commentaires.

Etape 2 - S'assurer de la concordance des objectifs formulés

Il est indispensable de vérifier si l'objectif global est bien formulé et si la réalisation des objectifs spécifiques permet ou contribue à la réalisation de l'objectif global. Cela permet de s'assurer de la concordance entre ces objectifs.

Etape 3 – Vérifier la fonctionnalité du comité de suivi évaluation du PSA mise en place

Un autre élément de l'évaluation d'un PSA réside dans le fonctionnement des comités de suivi évaluation mis en place pour la circonstance. Il s'agira aussi de vérifier la fonctionnalité de ce comité. Quelques questions doivent être posées même si ce comité a fonctionné ; notamment la tenue régulière des réunions statutaires, le nombre de membres présents à chacune des réunions et leur qualité.

Etape 4 – Vérifier le respect du processus d'élaboration du PSA

Il ya lieu également de vérifier si toutes les étapes du processus de planification sont respectées. Voir pour chaque étape si la méthode préconisée est appliquée. Il est important de faire ressortir le nombre et la qualité des participants à chaque étape ; joindre la liste en annexe du rapport d'évaluation.

Etape 5 – Vérifier le niveau d'implication de l'ensemble des acteurs

Avant d'examiner les résultats par pilier, il est recommandé de vérifier le niveau de participation et d'implication des acteurs dans la mise en œuvre du PSA. Cela permet notamment de porter un jugement sur ces résultats. Pour ce faire, il est suggéré d'examiner le chronogramme des activités en déterminant les écarts entre les dates prévues et les dates effectives de leur démarrage. Consigner dans un tableau à double entrée les raisons des décalages, les degrés d'implication des acteurs responsables de l'activité ceux des acteurs impliqués. La technique utilisée est par excellence celle du « Mais pour quoi ? ».

Etape 6 – Vérifier la concordance entre le PSA et le PDESC

Un autre aspect important à considérer dans l'évaluation est la conformité du PSA par rapport au PDESC de la commune tant sur ses objectifs que les actions à entreprendre. S'assurer si la réalisation des objectifs du PSA contribue à l'atteinte de ceux du PDESC.

Etape 7 – concevoir un questionnaire qualitatif pour porter des jugements de valeur

La disponibilité des informations chiffrées posent quelques problèmes. Il appartient à l'évaluateur de concevoir un questionnaire qualitatif lui permettant de porter un jugement de valeur. Les modalités à considérer pourraient être du genre : « atteint », « peu atteint », « pas du tout atteint », « très bon », « bon », « assez bon », « pas bon », « passable », « nul », « satisfaisant », « peu satisfaisant », « pas satisfaisant », « suffisant », « peu suffisant », « assez suffisant », « nettement suffisant », « pas du tout suffisant », « appréciable », « peu appréciable », « très appréciable », etc...

Etape 8 – Obtenir les coûts de réalisation des activités financées par les partenaires

La connaissance des coûts de réalisation des activités financées par les partenaires au développement de la commune en matière de sécurité alimentaire est une condition sine qua non de la détermination du taux de réalisation du PSA, un effort supplémentaire doit être fait par l'évaluateur pour les obtenir.

Etape 9 – Vérifier l'exécution d'activités non programmées

Il est aussi important de faire ressortir les activités hors programme réalisées, les classer par pilier et donner les raisons de cet état de fait en précisant les choix alternatifs possibles ainsi que les conditions permettant de saisir la portée de leur non réalisation. Deux taux de réalisation du PSA doivent être calculés ; avec ou sans ces actions hors programme ; afin de connaître leur impact.

Etape 10 – Etablir un ratio de capacité de financement interne du PSA de la commune

Une mention doit être faite sur la pertinence des activités programmées par pilier eu égard aux potentialités dont dispose la commune face aux contraintes qu'elle rencontre ; cela permet de voir les solutions possibles de réalisation des objectifs retenus.

Donner un avis motivé sur le réalisme du PSA à évaluer et faire ressortir un ratio de la capacité de financement interne du PSA pour la commune.

Etape 11 – Examiner le niveau de mise en œuvre des activités

Enfin pour le plan d'action consigné dans le PSA, il faut :

Regarder:

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

le nombre de réalisations par rapport au nombre prévu.

C'est donc une vérification point par point du niveau des indicateurs des résultats consignés dans le plan.

Se référer au tableau ci-dessous intitulé « Fiche d'évaluation du PSA par pilier.

Fiche d'évaluation du PSA par pilier

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

Etape 12 – Rédiger les conclusions et les recommandations

L'évaluateur doit consigner dans un rapport les résultats de l'évaluation. Ce rapport doit (1) mettre en exergue les résultats des analyses en profondeur des réalisations effectives par rapport aux réalisations planifiées, (2) répondre à la question de savoir comment et pourquoi les résultats ont été atteints et (3) comporter des recommandations pertinentes en vue soit de la réorientation de certaines activités soit de la planification de nouvelle phase.

IV.3 – CANEVAS INDICATIF DE REDACTION

(se conformer aux différentes étapes ci-dessus décrites à la suite de l'introduction)