

Document du
Fonds International de Développement Agricole

REPUBLIQUE DU SENEGAL

PROPOSITION
POUR UN
SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION
DU PROGRAMME FIDA-SENEGAL

Division Afrique I
Département de la Gestion des Programmes

mars 2005

TABLE DES MATIERES

I	INTRODUCTION	1
II	VERS LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INFORMATION DU DEVELOPPEMENT RURAL	3
A	OBJECTIFS	3
B	NIVEAU NATIONAL: LE GRAND CHANTIER	6
C	NIVEAU REGIONAL: DES SYSTEMES D'INFORMATION EN CONSTRUCTION	10
D	NIVEAU COMMUNAUTAIRE: DES PLANS LOCAUX DE DEVELOPPEMENT MAIS PEU DE SUIVI	13
E	CONCLUSION: UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU DEVELOPPEMENT RURAL ENCORE PEU OPERATIONNEL MAIS EN COURS DE CONSTRUCTION	14
III	LES SYSTEMES DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS FIDA: UN CADRAGE SUR L'EXECUTION	18
IV	PROPOSITIONS POUR UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME FIDA	21
A	PRINCIPES D'ORIENTATION	21
B	LES OBJECTIFS DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU FIDA	22
C	LA DIMENSION DU PROGRAMME	23
D	LA DIMENSION DES PROJETS	36
E	LA DIMENSION DE LA COMMUNAUTE RURALE	43
F	LA DIMENSION DES FILIERES	46
V	SUITES A DONNER	47

Annexes

ANNEXE 1: EXTRAIT DE OCDE, "HARMONISER L'AIDE POUR RENFORCER SON EFFICACITE", 2003	48
ANNEXE 2: LES INDICATEURS RIMS DE PREMIER ET DE DEUXIEME NIVEAU	49
ANNEXE 3 : LE CADRE LOGIQUE GLOBAL DU FIDA	50
ANNEXE 4: EXTRAIT DU RAPPORT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU CADRE INSTITUTIONNEL DE COHERENCE DES PROJETS DU FIDA	51
ANNEXE 5: LES ENQUETES REALISEES PAR LA DPS	59

ACRONYMES

ANCAR	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
ARD	Agence Régionale de Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CERP	Centre d'Expansion Rurale Polyvalent
CLCOP	Cadre Local de Concertation des Organisations de Producteurs
CNCR	Cadre national de concertation des ruraux
COSOP	Exposé des stratégies et interventions pour le pays
CRCR	Cadre Régional de Concertation des Ruraux
CROASP	Comité Régional d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale
CSLP	Cellule de Suivi de la Lutte contre la Pauvreté
CVD	Comités Villageois de Développement
DAPS	Division de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques
DCEF	Direction de la Coopération économique et financière
DRDR	Direction régionale du Développement rural
DPS	Direction de la Prévision et des Statistiques
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
ESSAM	Enquête Sénégalaise auprès des Ménages
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GPF	Groupement de Promotion Féminine
IRSV	Inspection Régionale des Services Vétérinaires
ISRA	Institut Sénégalais de Recherche Agricole
LOASP	Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale
MAH	Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économique
OP	Organisation de Producteurs
PADV	Programme d'Appui au Développement Villageois
PAGF	Projet Agro-Forestier de Lutte contre la Désertification
PCR	Président du Conseil rural
PLD	Plan Local de Développement
PDT	Programme de Développement du Terroir
PDV	Programme de Développement Villageois
PVD	Programme Villageois de Développement
PNDA	Programme national de Développement agricole
PNDE	Programme national de Développement de l'Elevage
PNIR	Programme National d'Infrastructures Rurales
POGV	Projet d'Organisation et de Gestion Villageoises
PRDI	Plan Régional de Développement Intégré
PRODAM	Projet de Développement Agricole de Matam
PROMER	Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural
PSAOP	Programme des Services Agricoles et Organisations de Producteurs
PSIDEL	Programme de Soutien aux Initiatives de Développement Local
PTAR	Programme de Travail Annuel Régional
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
RIMS	<i>Result and Impact Management System</i>
SIG	Système d'Information Géographique
SIM	Système d'Information sur les Marchés
SIRV	Situation Initiale de Référence du Village
SPP	Suivi des Projets et Programmes
SRD	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
UEMOA	Union Economique et Monétaire des Etats d'Afrique de l'Ouest
UPA	Unité des Politiques Agricoles

I INTRODUCTION

1. **COSOP.** L'Exposé des stratégies et interventions pour le pays (COSOP), validé par les partenaires en décembre 2003 et approuvé par le Conseil d'administration du FIDA en avril 2004, prévoit la mise en place d'un système participatif de suivi-évaluation commun à l'ensemble du programme cofinancé par le FIDA, qui devra permettre de piloter la mise en oeuvre du programme, de développer les synergies, de capitaliser les acquis méthodologiques et de contribuer à l'élaboration des politiques nationales de lutte contre la pauvreté rurale. Il est prévu qu'il soit articulé avec le suivi de la mise en oeuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), du Programme national de Développement agricole (PNDA) et du Programme national de Développement de l'Elevage (PNDE) aux niveaux régional et national, et qu'il soit complété par une stratégie et des instruments de communication et de diffusion de l'expérience acquise, en vue d'enrichir le dialogue politique tant avec le gouvernement qu'avec les organisations paysannes.

2. **Cadre institutionnel de cohérence.** Suite à une recommandation du COSOP, un cadre institutionnel de cohérence, visant à clarifier les rôles et responsabilités des différentes catégories d'acteurs qui interviennent dans la mise en oeuvre du programme, a été préparé conjointement avec les partenaires. Ce cadre de référence prévoit que le système de suivi-évaluation participatif commun à l'ensemble du programme aura trois niveaux, étroitement articulés entre eux, soit:

- le niveau du programme, doit permettre de suivre les résultats et d'évaluer les effets globaux du programme, tout en répondant aux besoins d'information du système de suivi du DSRP et des partenaires nationaux;
- le niveau des projets, qui doit permettre de mesurer les résultats et les effets des activités par rapport aux objectifs, et qui est articulé avec le suivi régional de la mise en oeuvre du DSRP et avec les acteurs régionaux;
- le niveau des acteurs locaux, correspondant aux différentes zones d'intervention au sein d'un projet.

3. **Accord conclusif.** Le cadre institutionnel de cohérence a été validé au terme d'un atelier réunissant les partenaires du FIDA, qui s'est tenu à Dakar en septembre 2004. L'accord conclusif de l'atelier précise que le FIDA organisera un séminaire réunissant les représentants des différents partenaires du programme pour préparer les termes de référence de l'étude qui devra être conduite pour la mise en place du système participatif de suivi-évaluation du programme.

4. **Termes de référence de la mission.** La présente mission s'est déroulée en décembre 2004 au Sénégal et a été conduite par Mme. Agnès Deshormes spécialiste en institutions et par M. Pierre Baris, spécialiste en Systèmes d'information. La mission constitue la première étape de la mise en place du système de suivi-évaluation du programme FIDA. Elle a pour objectif de proposer aux partenaires du programme réunis en atelier un canevas de ce système, ainsi qu'une méthodologie pour sa conception et sa mise en oeuvre. Elle est également chargée de proposer des orientations pour les mécanismes de concertation en relation avec le système de suivi-évaluation, étant entendu que la conception et la mise en place de ces mécanismes devront faire l'objet ultérieurement d'une mission spécifique.

5. Le système proposé doit permettre d'assurer:

- le suivi de la mise en oeuvre du programme du FIDA, et sa conformité avec les programmes sectoriels, le DRSP et les grandes orientations politiques nationales;
- le suivi de la mise en oeuvre des projets financés par le FIDA et leur contribution aux composantes régionales du DSRP ainsi qu'au développement des politiques régionales;

- le suivi des activités au niveau local (par exemple communauté rurale) et leur contribution aux objectifs des acteurs locaux;
- le suivi de la contribution des projets au développement des filières (approche verticale, complémentaire de l'approche horizontale ou territoriale);
- l'impact du programme sur la réduction de la pauvreté;
- l'échange d'informations entre les projets et leurs partenaires.

6. En outre, ce système doit constituer pour la DAPS une expérience pilote pour la mise en place d'un système d'informations permettant de suivre les contributions des projets financés par les différents bailleurs de fonds à la mise en œuvre du PNDA et aux objectifs sectoriels de lutte contre la pauvreté, aux niveaux national et régional. Le canevas proposé doit donc aussi refléter cet objectif, notamment en ce qui concerne l'implication des acteurs, le choix des indicateurs, les outils retenus...

7. **RIMS.** Par ailleurs, dans le cadre de son nouveau système d'allocation fondé sur la performance, le FIDA a défini une batterie d'indicateurs communs à l'ensemble des projets qu'il finance à travers le monde (RIMS). Une mission de consultation a été entreprise en novembre 2004, qui, en se basant sur trois projets, a proposé des recommandations¹ pour intégrer les indicateurs RIMS dans les systèmes de suivi-évaluation des projets financés par le FIDA au Sénégal.

8. **Méthodologie.** La mission a été entreprise par Agnès Deshormes (spécialiste des institutions) et Pierre Baris (économiste) pendant une durée de quinze jours, en novembre-décembre 2004. Pour proposer un système de suivi-évaluation qui soit étroitement articulé avec les systèmes d'information des partenaires du FIDA, les investigations de la mission ont porté à la fois sur les systèmes de suivi-évaluation des projets du FIDA et sur les systèmes d'information en place au niveau national, régional et local.

9. En ce qui concerne les projets du FIDA, la mission a rencontré les responsables du suivi-évaluation du Programme d'Aménagement et de Développement Villageois (PADV), du Projet Agroforestier de Lutte contre la Désertification – Phase II (PAGF), du Projet d'Organisation et de Gestion Villageoise - Phase II (POGV) et du Programme National d'Infrastructures Rurales (PNIR), cofinancé par la Banque mondiale. Elle a complété ces travaux par un entretien avec la mission de formulation du Projet de Promotion des Micro-entreprises Rurales - Phase II (PROMER), et avec les analyses de la "mission RIMS" sur le POGV, le Projet de Développement Agricole de Matam - Phase II (PRODAM) et le Projet de Promotion des Micro-entreprises Rurales – Phase I (PROMER).

10. En ce qui concerne les partenaires nationaux, la mission a rencontré les responsables et les services liés à la mise en place des systèmes d'information de la Division de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques (DAPS) du Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique, de la Direction de l'Elevage (Ministère de l'Elevage) et de la Cellule d'Evaluation de Planification et de Suivi (Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature). Elle a aussi eu des entretiens avec la Direction de la Prévision et des Statistiques (DPS) et la Direction de la Coopération économique et financière (DCEF) du ministère de l'Economie et des Finances, ainsi qu'avec la Cellule de Stratégie de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Enfin elle a rencontré plusieurs responsables du Cadre national de concertation des ruraux (CNCR), ainsi que du Comité interprofessionnel de la filière riz (CIRIZ) et Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR). Au niveau régional, la mission a eu des entretiens avec les conseils régionaux et les Agences régionales de Développement (ARD) de Kaolack et Louga, ainsi qu'avec les Directeurs régionaux du Développement rural (DRDR) de Thiès et Diourbel et leurs services de suivi-évaluation. Enfin, pour le niveau communautaire et l'analyse des cadres de concertation tant au niveau communautaire qu'au niveau régional, la mission s'est appuyée sur les travaux de la "mission cadre institutionnel de cohérence".

11. La mission a présenté ses premières propositions lors d'une réunion d'étape organisée par la DAPS, en présence de la responsable du FIDA pour le programme du Sénégal, Sylvie Marzin, et

¹ Majerowitz, "Revue et diagnostic des systèmes de suivi-évaluation du programme FIDA", novembre 2004.

regroupant des directeurs des projets FIDA ainsi que des représentants de la CSLP, de l'ANCAR et d'organisations paysannes. Les observations des participants ont été prises en compte dans l'élaboration des propositions qui sont présentées ci-après.

12. **Organisation du rapport.** La première partie du rapport expose les grands objectifs d'un système d'information du développement rural et montre comment les différents éléments du système en construction au Sénégal pourraient s'agencer de façon à mettre à la disposition des décideurs les éléments dont ils ont besoin pour piloter les politiques de développement du secteur. La deuxième partie établit un bref diagnostic des systèmes de suivi-évaluation actuellement en vigueur dans les projets financés par le FIDA, y compris par rapport aux exigences nouvelles tant du FIDA (introduction du RIMS et du nouveau Guide de suivi-évaluation orienté vers l'impact) que du gouvernement (mise en place de systèmes d'information sectoriels). Enfin la troisième partie présente les propositions de la mission pour le cahier des charges qui devra guider la deuxième étape de la mise en place du système de suivi-évaluation du programme FIDA.

II VERS LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INFORMATION DU DEVELOPPEMENT RURAL

A Objectifs

Le cercle vertueux de la programmation

13. Le suivi-évaluation est un élément essentiel du cycle de programmation des interventions publiques dans le secteur du développement rural. En effet, celui-ci se nourrit de façon dynamique des leçons de l'expérience. Un système de suivi-évaluation vise donc à mesurer l'avancement des différents programmes et à en évaluer l'impact afin d'améliorer le cycle de programmation suivant. Cette tâche requiert la production et l'analyse d'indicateurs pertinents et mesurables aux différentes étapes du cycle.

14. Selon la classification désormais admise par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et généralement utilisée, il faut distinguer quatre grands types d'indicateurs:

- des indicateurs d'intrants (*input*), qui mesurent les ressources à fournir, et principalement les décaissements;
- des indicateurs d'extrants (*output*), qui mesurent les biens et les services fournis;
- des indicateurs de réalisations (*outcome*), qui mesurent les résultats intermédiaires obtenus par rapport aux objectifs d'une intervention;
- des indicateurs d'impact (*impact*) de l'ensemble des interventions sur l'environnement socio-économique, qui mesurent des résultats à long terme².

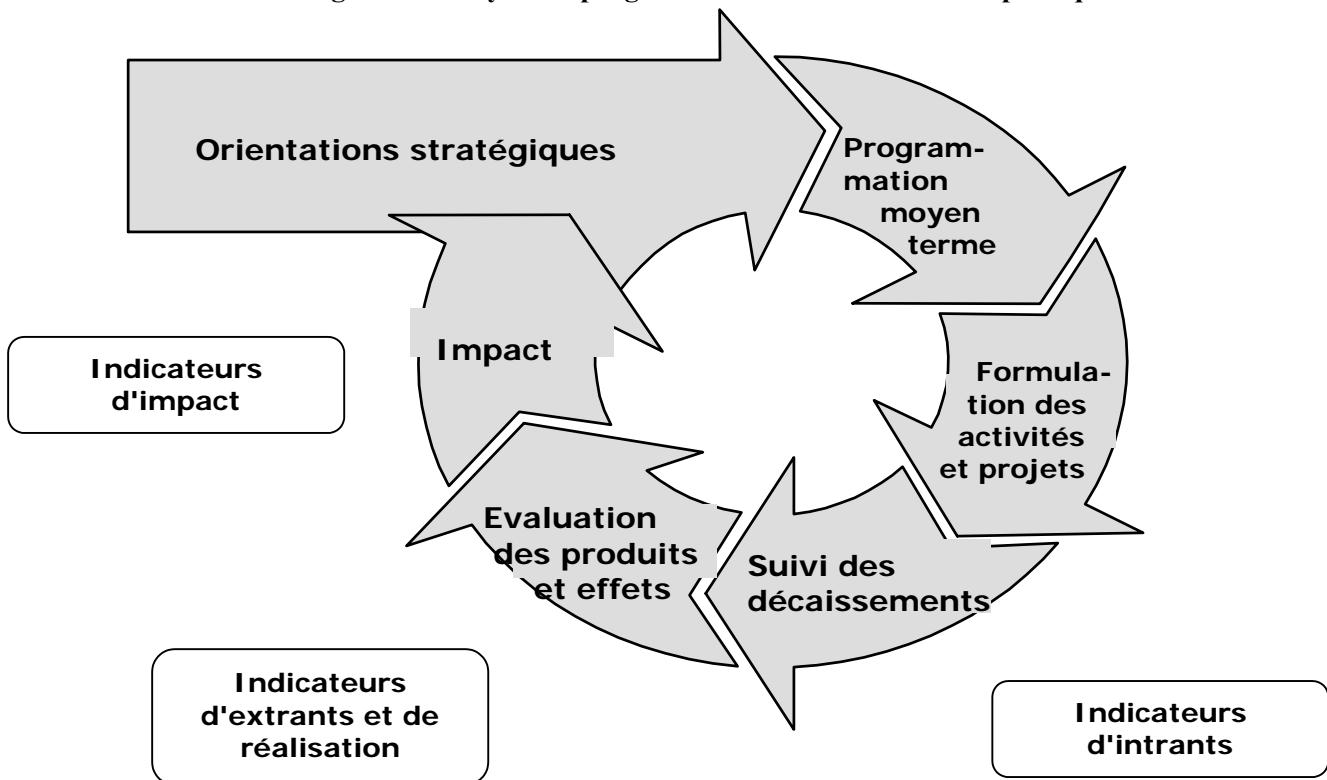
15. Le FIDA utilise les mêmes concepts, mais avec des terminologies différentes. Le RIMS repose sur des résultats de premier niveau, correspondant aux extrants (par exemple le nombre de périmètres nouvellement aménagés); des résultats de second niveau, correspondant aux réalisations (par exemple l'augmentation de la production sur les périmètres nouvellement aménagés); et des résultats de troisième niveau, correspondant aux impacts (par exemple l'amélioration des revenus ou de la nutrition).

16. Par la Déclaration de Rome sur l'harmonisation de l'aide, adoptée en 2003, les bailleurs de fonds se sont engagés à harmoniser leurs politiques et procédures. On a donc utilisé la terminologie de référence du CAD tout au long de ce rapport. Il serait facile, si nécessaire, de changer cette terminologie comme l'on voudra.

² OCDE, "Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité", 2003. Voir annexe 1.

17. La figure 1 représente les différentes étapes du cycle de programmation, ainsi que les indicateurs qui rendent compte de leur progression.

Figure 1 : Le cycle de programmation de l'intervention publique



Un système de suivi-évaluation pour répondre à trois questions

18. Dans le secteur du développement rural, l'évaluation des interventions publiques suppose que l'on se pose trois grands types de questions.

19. **Quelles sont les actions publiques sur le secteur du développement rural ?** En particulier, quelles sont les actions des projets et programmes intervenant dans le secteur rural ? La réponse à cette question se trouve théoriquement dans les systèmes d'information des projets, dans lesquels les indicateurs de décaissement, d'extrants et de réalisation doivent permettre de suivre ce qui est dépensé et ce qui est réalisé. Cela suppose des bases de données bien conçues, informées et actualisées.

20. **Comment évolue le secteur ?** Est-ce que la pauvreté recule, comment évoluent les productions, les revenus, l'éducation ou la santé en milieu rural ? C'est l'analyse des statistiques nationales qui doit permettre de répondre à cette question. A cet effet, l'on dispose aujourd'hui non seulement des statistiques agricoles et d'élevage, mais aussi de toutes les enquêtes liées à l'élaboration et au suivi du DSRP, comme celles qui portent sur le suivi de la pauvreté, l'éducation ou la santé.

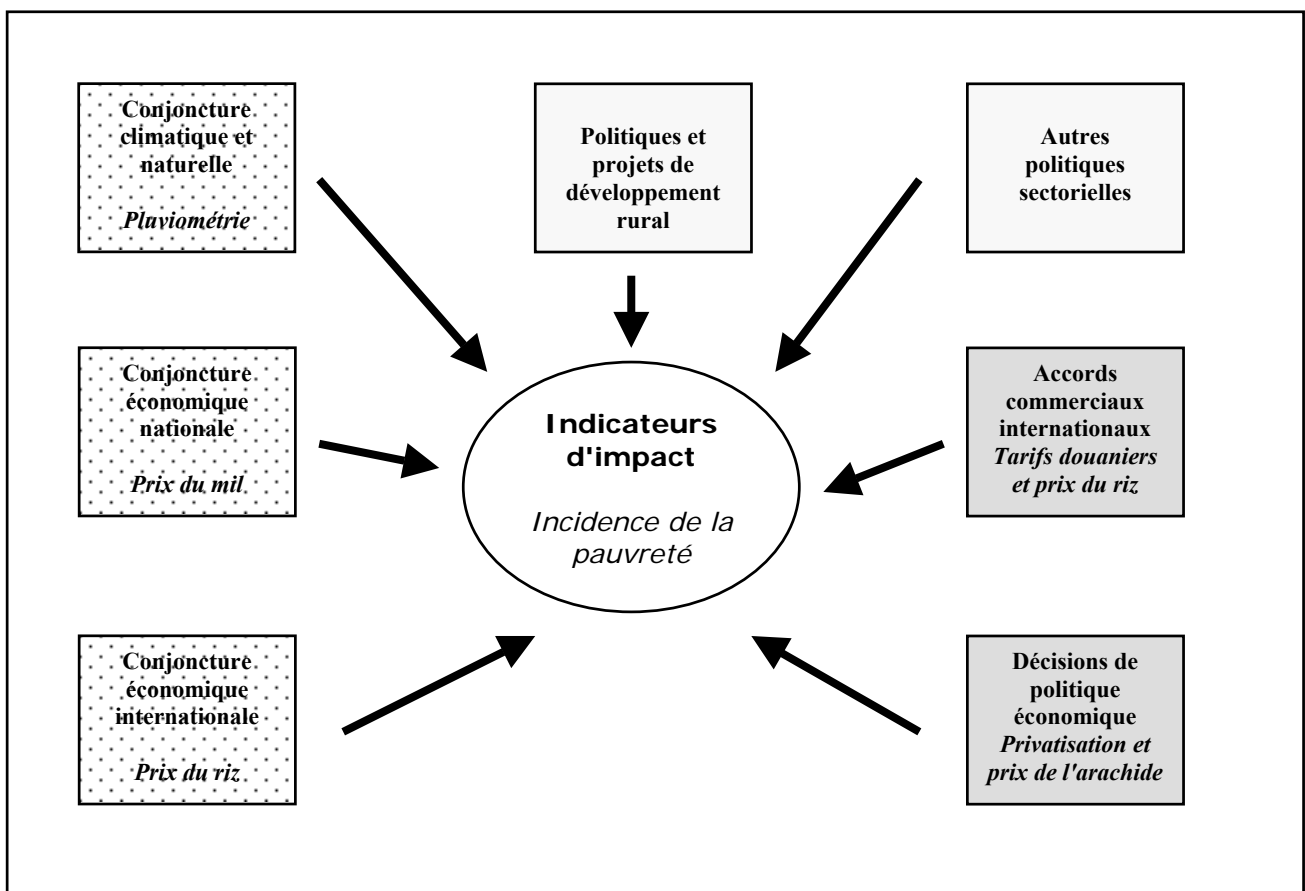
21. **Quels sont les effets de l'action publique sur le secteur ?** Dans quelle mesure les politiques publiques et les actions qu'elles mettent en oeuvre ont-elles eu un impact sur le développement du secteur et sur la réduction de la pauvreté ? La réponse à cette question suppose que l'on ait préalablement répondu aux deux questions précédentes, et que l'on puisse interpréter les informations disponibles pour juger de l'impact spécifique des politiques publiques. C'est l'interprétation des indicateurs d'impact qui permettra, à partir des leçons de l'expérience, de reformuler les stratégies d'intervention. C'est l'étape certainement la plus stratégique du cycle de programmation. Ce n'est donc

pas un hasard si c'est à cette étape que les conditionnalités de l'aide (déclencheurs de phase, indicateurs de performance, RIMS ...) ont été placées par les bailleurs de fonds pour engager des phases successives de financement.

22. **L'interprétation des indicateurs d'impact.** On sous-estime souvent l'évaluation de l'impact des politiques et des dépenses publiques, en supposant que de bons indicateurs globaux (par exemple, une régression de la pauvreté en zone rurale) pourraient témoigner à eux seuls de la pertinence et de l'efficacité des programmes publics. En réalité, il y a lieu de distinguer dans l'évolution du secteur du développement rural les effets liés à la mise en œuvre d'une politique agricole ou d'élevage, de ceux qui doivent être imputés à d'autres phénomènes: événements aléatoires comme la pluviométrie, conjoncture économique et politique, impact d'autres projets (par exemple l'ouverture d'une route), dynamique propre au secteur, etc.

23. La figure suivante présente quelques éléments pouvant expliquer l'évolution d'un indicateur d'impact central comme l'incidence de la pauvreté. Les interventions de l'Etat à travers les politiques sectorielles qui ont pour objectif central de limiter la pauvreté (développement rural et autres) sont indiquées en gris clair. Les décisions d'ordre macro-économique qui entraînent des effets sur la pauvreté sont représentées en gris plus foncé. Par exemple, une augmentation des droits de douane sur le riz importé entraîne des effets complexes et contradictoires sur la pauvreté, favorisant les producteurs mais pénalisant les consommateurs. Les éléments conjoncturels sur lesquels la puissance publique a peu de maîtrise (comme la pluviométrie ou les prix internationaux...), mais qui ont aussi des effets directs sur la pauvreté, sont indiqués en moucheté.

Figure 2 : Quelques éléments explicatifs des indicateurs d'impact



24. Interpréter un indicateur d'impact consiste donc à analyser l'ensemble des causes qui ont pu le faire varier, l'efficacité des politiques et des projets n'étant qu'un seul élément parmi de nombreux autres.

25. **Système de suivi-évaluation du développement rural.** Pour répondre aux trois grandes questions que l'on vient d'exposer, on a donc besoin de trois éléments:

- un **système sur le suivi des politiques publiques**, ce qui demande des dispositifs spécifiques de collecte des performances des projets, programmes et politiques, mais aussi d'analyse et de débat;
- un **système d'information sur l'évolution du secteur du développement rural**, avec des statistiques de base permettant de mesurer les évolutions du secteur dans son ensemble. Cette base statistique vise à décrire de façon fiable et régulière la situation des grands indicateurs socio-économiques (production, revenus, pauvreté...), que ceux-ci résultent ou non des programmes mis en place par les pouvoirs publics. C'est en quelque sorte le service minimum que tout Etat se doit de fournir à ses citoyens en matière de statistiques sociales et économiques;
- des **cadres de concertation**, ouvrant le champ du débat social et politique, au sein desquels les acteurs du secteur peuvent analyser les différents déterminants de son évolution, et juger de la contribution des politiques publiques. En effet, l'évaluation des politiques publiques ne peut être qu'un processus politique, impliquant le maximum d'acteurs aux différents niveaux du territoire et des institutions.

26. Un tel système est généralement articulé en plusieurs niveaux:

- un niveau national, qui permet de rendre compte de l'évolution de l'impact des politiques nationales et de l'ensemble des interventions publiques sur le secteur du développement rural;
- un niveau régional, qui permet de suivre l'impact des politiques nationales et régionales ainsi que des interventions plus spécifiquement régionales sur l'évolution du développement rural régional;
- éventuellement, un niveau plus local, correspondant à une collectivité territoriale plus petite que la région, où l'on cherche à identifier l'évolution des principales variables du développement local.

27. **Articulation avec le FIDA.** C'est dans ce contexte que doit être envisagé le système de suivi-évaluation du programme FIDA:

- il doit permettre d'alimenter les systèmes d'information sur le suivi des politiques publiques aux différents niveaux;
- il doit aussi pouvoir recevoir les informations sur l'évolution du secteur rural pour pouvoir interpréter les résultats obtenus;
- et il doit soutenir le dialogue avec les partenaires au sein de cadres de concertation, en vue d'améliorer les interventions du FIDA et leur adéquation avec les politiques nationales.

28. Voyons maintenant comment se présentent les différents éléments du système de suivi-évaluation du développement rural au Sénégal. L'analyse ci-après présente un bref état des lieux au niveau national, régional et communautaire, en passant en revue les politiques et programmes de développement rural, les systèmes d'information et les cadres de concertation existants.

B Niveau national: le grand chantier

Des programmes sectoriels en construction

29. Evaluer des politiques et des programmes du secteur rural suppose d'abord que ces dernières existent. Au Sénégal, le DSRP, approuvé en 2002, définit les orientations politiques du gouvernement en matière de réduction de la pauvreté et constitue le cadre de référence pour l'élaboration des politiques sectorielles. Dans le secteur du développement rural, les politiques et programmes sont

réparties en trois grands sous-secteurs, relevant chacun d'un ministère différent: agriculture, élevage et environnement. Dans chacun de ces ministères, les programmes d'intervention sont en cours d'élaboration.

30. **DSRP.** Le DSRP définit quatre *axes stratégiques*: (i) création de richesses: la majorité des pauvres dépendant de l'agriculture, les interventions sont centrées en priorité sur l'appui au développement agricole et de l'élevage, ainsi que sur la promotion de l'emploi rural non-agricole; (ii) renforcement des capacités et promotion des services de base; (iii) amélioration de vie des groupes vulnérables et (iv) approche participative de mise en œuvre et suivi. Les *objectifs* assignés à l'agriculture comprennent: (i) la réduction de la vulnérabilité des activités agricoles; (ii) l'intensification et la modernisation de l'agriculture; (iii) l'augmentation et la diversification des revenus agricoles; (iv) le renforcement du rôle des organisations paysannes; et (iv) le désenclavement des zones rurales. Ainsi, le développement rural est placé au centre de la stratégie de réduction de la pauvreté.

31. **Agriculture et élevage.** La Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale (LOASP) adoptée par le Parlement le 25 mai 2004 constitue la vision à long terme (20 ans) du Sénégal sur la réforme du secteur agricole et de l'élevage, considéré comme le moteur de la croissance de l'économie et de la lutte contre la pauvreté. La loi fonde la création d'un environnement attractif et incitatif en milieu rural, visant à transformer l'agriculture familiale et à favoriser l'émergence d'un entrepreneuriat agricole et rural. La loi doit maintenant être traduite en programmes d'intervention à court et moyen terme. Le Programme national de Développement agricole (PNDA), en cours d'élaboration par le ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique (MAH), devrait être approuvé en 2005. Il est prévu d'y classer les projets en cours, ou leurs composantes, selon les objectifs qui seront identifiés, de façon à s'assurer que les interventions en cours soient articulées avec le PNDA et concourent à la réalisation de ses objectifs. Le Programme national de Développement de l'Élevage (PNDE) est en cours de préparation par le ministère de l'Élevage (ME). Construit à partir de programmes départementaux et régionaux, il devrait être disponible en juillet 2005.

32. **Environnement.** Le ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature (MEPN) a élaboré un projet de document stratégique organisé en grands axes de développement, déclinés en objectifs et en programmes d'intervention. Ce document devrait être finalisé en 2005.

33. **Cadres de dépenses à moyen terme.** Ces programmes sectoriels seront articulés avec les nouveaux Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), qui seront progressivement mis en place dans tous les ministères. Les CDMT visent à organiser les dépenses publiques sectorielles sous la forme de budgets-programmes déclinés par objectifs, et à orienter les services publics vers une gestion axée sur les résultats. Cette profonde réforme est déjà expérimentée à titre pilote au MEPN, et devrait être mise en application au MAH et au ME pour l'année budgétaire 2006.

Des bases de données projets indépendantes et peu informées

34. Au niveau national, la mission a examiné trois bases de données pour le suivi des projets intervenant dans le secteur du développement rural. Chacune répond aux préoccupations spécifiques des départements qui les ont mises en place, mais bien qu'elles comprennent des variables communes (par exemple descriptifs de projets, décaissements, réalisations...), elles ont été conçues indépendamment les unes des autres et il n'ont pas de liens entre elles.

35. **Système de suivi automatisé des projets de lutte contre la pauvreté.** La Cellule de Suivi de la Lutte contre la Pauvreté (CSLP) a mis en place une base de données des projets (Système Automatisé), qui est pour le moment centrée sur le respect des chronogrammes et la capacité de décaissement des projets. Le programme de traitement des informations et la structure de la base de données sont très élaborés (grand nombre de variables, système d'alerte, présentation graphique des résultats...) Toutefois la base de données comprend encore très peu de projets, tout au moins pour le secteur du développement rural. La CSLP envisage en outre de mettre en place une base de données des bonnes pratiques développées par les projets en matière de lutte contre la pauvreté.

36. **SPP.** La banque de données projets de la Direction de la Coopération économique et financière (DCEF) du ministère de l'Economie et des Finances (MEF), intitulée "Suivi des Programmes et Projets" (SPP), existe depuis plusieurs années et regroupe la plupart des projets en cours dans le secteur du développement rural: 180 projets sont enregistrés pour le secteur, y compris les projets liés à la décentralisation et au développement local. Répondant aux responsabilités du MEF, le SPP est axé sur la programmation triennale des investissements publics (PTIP) et permet de distinguer le type de dépense (selon la nomenclature de l'UEMOA) et d'enregistrer les décaissements et la programmation des dépenses futures. Elle constitue ainsi un outil utilisable pour le suivi des CDMT à venir, mais elle n'inclut pas toutes les variables nécessaires au suivi des performances des projets. Aussi la DCEF a-t-elle transmis le SPP à la DAPS pour que cette dernière l'adapte à ses besoins.

37. **BISSAP.** BISSAP est une base de données pour le suivi des projets du développement agricole qui avait été mise en place avec l'appui de la FAO auprès de l'UPA (l'ancienne DAPS). Elle permettait de repérer les résultats prévus et atteints des projets financés par les différents bailleurs de fonds du secteur agricole. Perdue, puis partiellement récupérée, la conception de BISSAP a été revue par une équipe de consultants financés par la FAO et testée auprès des DRDR de Thiès et de Kaolack. Les résultats de l'expérience doivent faire l'objet d'un atelier de validation au niveau national, puis BISSAP devrait être généralisée aux onze régions du pays. Toutefois, les résultats atteints dans les régions test ne sont pas encore très concluants, pour plusieurs raisons, parmi lesquelles: (i) le manque de participation des projets du développement rural qui devraient alimenter la base de données; (ii) le manque de maîtrise de l'instrument informatique dans l'une des deux régions; (iii) l'utilisation de codes informatiques différents par chacune des régions et sans référence à la nomenclature nationale; (iv) l'absence d'indicateurs communs à toutes les régions (voir aussi ci-après 52) . Il est prévu que BISSAP soit accessible aux utilisateurs du ministère de l'Elevage.

38. Ainsi, un travail semblable de conception et de développement de logiciels a été réalisé par trois départements ministériels, sans tenir compte des bases de données existantes ni des besoins des différents utilisateurs. La question de l'actualisation régulière des informations, qui est centrale pour le fonctionnement des bases, n'a pas été systématiquement définie. Il s'ensuit que ces bases de données de projets sont encore sous-exploitées. Il faut donc maintenant mettre en place une coordination des responsables des bases de données mais aussi des services utilisateurs. L'enjeu est de définir des protocoles d'échange d'informations, de normaliser les codes utilisés, et surtout de mettre en place une stratégie commune pour actualiser l'information sur les projets.

Pas d'indicateurs d'impact spécifiques au secteur du développement rural sauf dans le DSRP

39. Evaluer l'efficacité des interventions publiques suppose des objectifs quantifiés, donc des indicateurs. Faute de politiques et de programmes dans le secteur du développement rural, on ne dispose pas encore d'indicateurs d'impact des interventions sectorielles.

40. **DSRP.** Pour l'instant, seul le DSRP a défini des indicateurs pour le secteur. Toutefois, bien que le développement rural soit au centre de la stratégie du DSRP, les indicateurs relatifs à ce secteur sont très peu nombreux. Sur la centaine d'indicateurs identifiés pour le DSRP, un seul concerne spécifiquement le développement rural. Il s'agit du taux de croissance du secteur agricole, qui fait partie des indicateurs dit du "secteur réel". Le MAH doit cependant fournir à la CSLP des indicateurs complémentaires permettant de suivre la réalisation des objectifs importants assignés au DSRP en matière de développement rural.

41. **Autres indicateurs nationaux.** En revanche, d'autres indicateurs nationaux peuvent être utilisés pour rendre compte de la progression du développement rural, comme: l'incidence de la pauvreté qui différencie l'espace urbain et rural (enquêtes QUID, ESSAM); le pourcentage de population ayant accès à une école primaire (enquête ASSB 2000), à une maternité rurale (enquête ASSB 2000), à une route bitumée, aux réseaux d'électricité, de transport et de télécommunication; évolution de l'emploi agricole...

Des statistiques atomisées sur le secteur rural

42. **Système statistique national.** L'élaboration du DSRP a mis à nu les faiblesses du système statistique national, qui a beaucoup de difficultés à satisfaire les nouveaux besoins en information chiffrées nécessaires à la conception, la mise en œuvre, le suivi et la mesure de l'impact des politiques économiques et sociales et notamment des politiques de lutte contre la pauvreté. Une étude récente sur l'état du système statistique national³ décrit un tableau assez contrasté. A côté de structures relativement bien organisées et dotées d'un minimum de moyens, on trouve dans certains ministères des services statistiques qui ne comptent aucun statisticien et certaines structures ne publient plus de statistiques depuis plus d'une décennie. Le système statistique national ne dispose pas d'un cadre institutionnel adéquat, ce qui se traduit notamment par l'absence de coordination et de programmation des activités statistiques, ainsi que l'insuffisance des ressources humaines et des moyens matériels et financiers. Par ailleurs, il n'existe pas de normes concernant la nomenclature. Toutefois des mesures sont en cours pour renforcer l'organisation du système statistique national. Le premier schéma directeur de la statistique du Sénégal est en cours d'élaboration et devrait être approuvé par le gouvernement en 2005.

43. **Statistiques agricoles.** Les statistiques agricoles sont sous la responsabilité de la DAPS. La collecte des statistiques repose sur une enquête agricole annuelle. La méthodologie de l'enquête est la même que celle utilisée par les autres pays membres du Comité permanent Inter-Etats pour la Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS), et a été mise au point dans le cadre du projet DIAPER financé par l'Union européenne. Le financement de l'enquête agricole annuelle était assuré dans le cadre du projet DIAPER jusqu'à la fin du projet en 1999. Depuis 2000, le budget de l'Etat a pris intégralement le relais. Par ailleurs, le premier recensement général de l'agriculture, réalisé avec succès au cours de la période 1997-1999, a été couplé avec une enquête par sondage qui a permis d'affiner la méthodologie élaborée dans le cadre du projet DIAPER. L'exploitation des questionnaires de l'enquête agricole annuelle est faite à Dakar par la Division des statistiques agricoles qui procède également à la diffusion des résultats dans deux publications annuelles distinctes: les prévisions de récolte au mois d'octobre et les résultats définitifs en février/mars. Les données définitives sont disponibles aux niveaux national, régional et départemental. La DAPS a entamé des travaux en vue de se doter d'un site Internet autonome sur lequel les statistiques agricoles pourront être consultées.

44. Si la qualité des statistiques agricoles du Sénégal est satisfaisante, à en juger par le nombre des publications⁴ et la méthodologie utilisée, en revanche le petit nombre de cadres (deux personnes) dont dispose la Division des Statistiques agricoles ne permet pas de développer les activités d'études et d'analyse des données collectées et traitées. Faute de ressources humaines et de budget de fonctionnement suffisant⁵, ces statistiques ne sont pas suffisamment valorisées, alors qu'elles constituent un élément essentiel du suivi-évaluation du secteur.

45. **Statistiques de l'Elevage.** Il n'existe pas, au sein de la Direction de l'Elevage, de structure formelle chargée des statistiques. La collecte des données statistiques est confiée aux inspections régionales et départementales des services vétérinaires dans le cadre de leurs activités courantes. Les inspections transmettent à la Direction de l'Elevage des informations diverses sur la santé animale, la zootechnie, le contrôle de la qualité et de l'hygiène des productions animales, le contrôle des abattages, le contrôle des mouvements commerciaux, la situation des pâturages et l'abreuvement des troupeaux. La Direction de l'Elevage, qui pilote la mise en place du système, travaille actuellement sur

³ Lamine Diop, Etude sur l'intégration du Département de la Statistique et de la Démographie de l'ENEA à l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie, novembre 2004.

⁴ A la suite du Recensement National de l'Agriculture 1998-99 la DSDIA a publié les documents suivants: Résultats du pré-recensement de l'agriculture, Répertoire des villages, Répertoire des districts de recensement ruraux, Rapport général du recensement de l'agriculture pluviale, Répertoire des zones et sites de production horticole périurbains, Rapport général du recensement de l'horticulture périurbaine, Rapport d'analyse sur les résultats préliminaires ou prévisionnels de la campagne agricole, Rapport d'analyse sur les résultats définitifs de la campagne agricole.

⁵ Il convient de noter qu'en l'absence d'un budget de fonctionnement (une anomalie que l'Etat tarde à corriger), la DAPS est amenée à utiliser une partie des crédits destinés à l'enquête agricole annuelle pour son fonctionnement courant, au détriment de certaines activités importantes comme les missions sur le terrain pour le contrôle des données collectées par les enquêteurs (source: Lamine Diop, 2004).

l'élaboration d'un format unique pour harmoniser les rapports mensuels fournis par les IRSV. Le système est en voie d'être complété par un SIG.

46. La Direction de l'Élevage publiait un annuaire statistique obtenu à partir de l'exploitation des rapports d'activités mensuels, mais cette publication s'est arrêtée en 1982. Par ailleurs, le rapport annuel de la Direction de l'Élevage, qui reprenait une partie des statistiques annuelles, n'est plus publié régulièrement.

47. **Un suivi encore incomplet.** Le suivi du secteur du développement rural reste encore très incomplet. Si différents éléments encourageants sont en voie de construction, on ne dispose pas encore d'un système d'information global regroupant l'ensemble des informations pertinentes. Les statistiques sont produites irrégulièrement, et leur fiabilité n'est pas toujours assurée. Les moyens humains et financiers des services en charge de la collecte et des traitements sont limités et aléatoires, et les traitements et analyses adaptés à l'aide à la décision sont très insuffisants. Par ailleurs, l'exploitation de la dimension spatiale des informations est incomplète malgré des avancées dans le secteur de l'élevage.

Des cadres de concertation nationaux en développement

48. **Secteur rural.** L'une des grandes innovations introduites par la LOASP est l'institutionnalisation de la concertation entre l'Etat et les acteurs du développement rural, avec, au niveau national, la création d'un Conseil Supérieur d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale, présidé par le Président de la République. Son secrétariat est assuré par le ministre chargé de l'agriculture, et il comprend les représentants des organisations professionnelles agricoles. Le Conseil assure le suivi de la mise en oeuvre de la LOASP et donne des avis sur les questions de développement agro-sylvo-pastoral. Le secteur du développement rural disposera ainsi d'un instrument d'échange et de dialogue sur les politiques et programmes, ainsi que sur leur impact.

49. **DSRP.** Par ailleurs, le DSRP a prévu une structure pour assurer un contrôle citoyen des politiques, programmes et projets de lutte contre la pauvreté et pour débattre de l'évaluation des interventions et de leur impact. Le Comité national de pilotage de l'exécution de la Stratégie de réduction de la pauvreté est présidé par le ministre de l'Economie et des Finances et regroupe les représentants des départements ministériels, des élus locaux, des organisations de la société civile, des organisations patronales, des syndicats de travailleurs, du CNCR et des partenaires au développement. Il est prévu que le Comité se réunisse annuellement. Parallèlement, les organisations de la société civile ont décidé de mettre en place un observatoire indépendant qui sera un outil d'alerte, de concertation et d'évaluation des stratégies et politiques. L'observatoire devra conduire des évaluations indépendantes (des évaluations ponctuelles sur les plans sectoriel, social et géographique), sensibiliser et informer le grand public et contribuer ainsi à l'animation du débat citoyen sur les politiques publiques.

C Niveau régional: des systèmes d'information en construction

50. **Une situation complexe.** Le développement rural ne fait pas partie des attributions qui ont été transférées par l'Etat central aux collectivités locales. En conséquence, au niveau régional, ce secteur reste de la compétence des services déconcentrés de l'Etat, soit la Direction Régionale du Développement Rural, l'Inspection Régionale des Services Vétérinaires, et, quand ils seront créés, les Bureaux Régionaux de l'Environnement. Toutefois, le Code des collectivités locales a confié à la région une compétence générale de promotion du développement régional et d'organisation de l'aménagement de son territoire. Ainsi, bien que n'ayant pas formellement la compétence du développement rural, la région est néanmoins conduite à s'y intéresser dans la mesure où ce secteur constitue une part très importante du développement régional. Cette superposition des compétences rend plus complexe à la fois l'organisation des systèmes d'information sur le secteur, mais aussi la coordination et la concertation entre acteurs, tant les services déconcentrés que la collectivité

souhaitant mettre en place leurs propres instruments. La situation pourrait devenir encore plus complexe avec la mise en place attendue de cadres de concertation nouveaux devant accompagner la mise en œuvre au niveau régional des grandes politiques nationales. Ainsi, le Comité régional de Pilotage de l'exécution de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté assure le suivi de la mise en œuvre du DSRP, tandis que le Comité Régional d'Orientation agro-sylvo-pastorale (CROASP) est chargé de la mise en œuvre de la LOASP et donne des avis sur les questions de développement agro-sylvo-pastoral.

51. **La Direction Régionale du Développement Rural (DRDR).** La DRDR est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre des mesures de politique agricole répondant aux objectifs de la région et visant à l'amélioration de l'environnement des exploitations agricoles et pastorales. Elle est aussi responsable de la mise en œuvre, du suivi et de la coordination des programmes, projets et actions de développement agricole, ainsi que des activités des différents opérateurs contribuant au développement rural. Les DRDR ont été chargées de préparer des Plans régionaux de développement agricole qui devaient asseoir l'élaboration du PNDA. Ces plans régionaux n'ont pas été officialisés par le ministère chargé de l'Agriculture, qui met aujourd'hui la priorité sur la formulation préalable du PNDA, et il n'existe donc pas encore de feuille de route reconnue du développement agricole au niveau régional. Toutefois, les Plans régionaux de développement ont souvent constitué un élément important dans l'élaboration des Plans régionaux de développement intégré (PRDI) par les Conseils régionaux. Par ailleurs des éléments d'un système d'information du développement rural sont en cours de mise en place dans les régions de Thiès et de Kaolack, avec l'appui de la FAO. Ces deux régions ont été choisies par la DAPS pour expérimenter une réactivation de la base de données BISSAP.

52. **BISSAP.** BISSAP est la base de données autrefois mise en place avec l'appui de la FAO à l'UPA, et que le MAH souhaite maintenant réactiver (voir aussi 37). Dans chacune des deux régions test, les agents de la DRDR ont reçu une formation sur le fonctionnement de la base de données et le type de données à entrer. Ensuite, la DRDR a invité les principaux projets de développement agricole de la région à proposer, dans un premier temps, un nombre restreint d'indicateurs de résultat en rapport avec les objectifs propres à chaque projet. Seuls quelques-uns ont répondu, chacun fournissant une liste différente d'indicateurs dont l'agrégation ne peut qu'être problématique, et qui ne sont pas reliés aux objectifs du DSRP. Dans l'une des deux régions, les agents concernés n'ont pas de capacités suffisantes pour faire fonctionner la base de données. Dans l'autre, ils ont au contraire adapté la base de données à leurs besoins, en incluant des éléments de suivi du secteur, notamment des prix et de la pluviométrie. Cette initiative très positive trouve néanmoins ses limites dans l'absence d'intégration dans un système plus global.

53. Si les résultats de l'expérience ne sont pas encore très concluants, ils permettent néanmoins d'en tirer des enseignements, en particulier concernant: (i) la nécessité de disposer d'un cadre de référence commun à toutes les DRDR, y compris une base commune d'indicateurs et un protocole définissant la répartition des responsabilités entre le niveau national et le niveau régional en ce qui concerne les modifications qui seraient apportées à la base de données; (ii) la nécessité d'accompagner la base de données d'un manuel de l'utilisateur; (iii) le rôle fondamental des projets dans la réussite du système, et la nécessité de trouver les moyens appropriés pour assurer leur collaboration régulière dans la fourniture des données (par exemple à travers une instruction ministérielle), mais aussi pour susciter leur intérêt (par exemple en leur permettant, en retour, d'accéder aux informations de BISSAP); (iv) la nécessité d'utiliser la nomenclature nationale de façon à faciliter les échanges d'informations avec d'autres systèmes d'information nationaux, et éviter de devoir collecter des informations déjà disponibles ailleurs.

54. **L'Inspection Régionale des Services Vétérinaires (IRSV).** L'IRSV est chargée du contrôle, de la surveillance épidémiologique, de la prophylaxie et de l'hygiène publique vétérinaire, du suivi de l'exercice privé de la médecine et de la pharmacie vétérinaire, ainsi que de l'application de la réglementation dans le domaine vétérinaire. Avec l'appui de la coopération française, un système de suivi du secteur est en cours de mise en place dans les onze régions du Sénégal. Initialement centré sur les maladies animales, ce système a été étendu à d'autres variables essentielles pour le suivi du secteur,

en particulier concernant le suivi des troupeaux. Le système s'appuie sur un logiciel de messagerie (Lotus Notes), qui permet d'assurer la transmission des données depuis les départements jusqu'au niveau central. Les ISRV entretiennent des relations avec la Direction de la Production animale des DRDR.

55. **Environnement.** La lettre de politique sectorielle de l'environnement prévoit l'installation de Bureaux Régionaux de l'Environnement, chargé du suivi des politiques. Aujourd'hui ce sont les Services Régionaux des Eaux et Forêts qui assurent des missions d'appui en matière de conservation et de valorisation des ressources. Le système d'information du secteur de l'environnement est en construction et ne comprend pas encore de niveau déconcentré.

56. **Cadres de concertation du développement rural.** Les Comités Régionaux d'Orientation agro-sylvo-pastorale prévus par la LOASP n'ont pas encore été mis en place. Leur secrétariat doit être assuré par le Directeur régional du Développement rural et il doit comprendre des représentants des organisations professionnelles agricoles. Par ailleurs, la cellule régionale RD, présidée par le DRDR, regroupe les partenaires du Programme des Services Agricoles et Organisations de Producteurs (PSAOP) financé par la Banque mondiale, ainsi que les représentants des autres acteurs du monde rural, dont les Centres d'Expansion Rurale Polyvalents (CERP), le Cadre Régional de Concertation des Ruraux (CRCR) et d'autres projets (y compris des projets du FIDA). En revanche, les élus n'y sont pas représentés.

57. **La collectivité régionale.** Dans chaque région, une Agence Régionale de Développement (ARD) a été mise en place pour aider la région (mais aussi les autres collectivités locales) à concevoir et à mettre en œuvre les plans de développement régionaux ainsi que pour coordonner et harmoniser les actions de développement dans l'espace régional. Ainsi les régions mettent progressivement en place les instruments du développement régional. Des Plans Régionaux de Développement Intégré (PRDI) sont élaborés en concertation avec les partenaires régionaux, et en particulier les services de l'Etat, qui définissent les objectifs du développement régional à moyen terme. Deux instruments complémentaires sont progressivement développés pour permettre le suivi de la mise en œuvre des PRDI, mais aussi pour faciliter la coordination des interventions sur le territoire régional: des systèmes d'information régionaux et des cadres de concertation régionaux.

58. **Systèmes d'information régionaux.** Des banques de données du développement régional, généralement assorties de systèmes d'information géographique (SIG), ont été mises en place auprès des ARD dans l'ensemble des régions, avec l'appui du Programme de Soutien aux Initiatives de Développement local (PSIDEL) financé par l'Union européenne. Il est prévu qu'elles soient testées et adaptées par chaque ARD, pour ensuite faire l'objet d'une harmonisation. Ainsi, à ce stade, des bases de données existent mais elles ne sont pas informées.

59. **Cadres de concertation régionaux.** La plupart des conseils régionaux, confrontés à la multiplication des interventions sur le territoire régional mettent en place des plates-formes de concertation. Ces structures, qui sont généralement appuyées par l'ARD, ont pour objectif d'appuyer la mise en œuvre du programme de développement régional, à travers la concertation, la coordination des interventions, le développement de synergies et l'harmonisation des approches. Elles abordent des questions relevant de la promotion de l'ensemble du développement régional, y compris dans des compétences non transférées (par exemple l'agriculture et l'élevage). Ces cadres de concertation connaissent cependant des difficultés à regrouper tous les intervenants, en particulier ceux qui se rattachent à des compétences non transférées et qui participent aussi au Comité régional de développement présidé par le gouverneur. Celui-ci réunit les députés, les services techniques déconcentrés, les opérateurs du développement, les projets, les ONG, les organisations professionnelles... Il assure la coordination des activités dans les compétences qui n'ont pas été transférées aux régions, y compris l'agriculture et l'élevage.

60. **Comité régional de Pilotage de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté.** Parmi les différents cadres de concertation que l'on trouve encore au niveau régional, on citera le Comité

régional de Pilotage de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté, qui est présidé par le gouverneur et mobilise l'ensemble des acteurs régionaux (administration, collectivités locales, société civile et secteur privé). Il a notamment pour mission d'orienter la préparation et la mise à jour de la stratégie de réduction de la pauvreté au niveau régional, de s'assurer de la pertinence et de la cohérence des programmes régionaux, de faciliter la communication entre les acteurs chargés de la mise en œuvre, et d'assurer le suivi de la lutte contre la pauvreté dans la région. A cet effet, il appuie la constitution d'une banque de données sur la Stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) au niveau de la région et prépare un rapport annuel destiné au Comité national de Pilotage de la SRP. Il est appuyé par un Comité de suivi technique, présidé par le Conseil régional. La composition, la structuration et le fonctionnement de ces organes doit être fixée par règlement.

61. **Une nouvelle complexité.** Les acteurs régionaux ont bien identifié la nécessité de disposer à la fois de systèmes d'information pour mesurer les progrès dans la mise en œuvre des politiques régionales, et de cadres de concertation pour discuter de ces progrès et renforcer la coordination des interventions. Les initiatives lancées par les nombreux acteurs du développement rural sont encore naissantes mais elles se développent en ordre dispersé. Paradoxalement, le besoin de renforcer la coordination risque d'aboutir à une confusion accrue. Une clarification de la distribution des responsabilités au niveau régional par le législateur national est probablement nécessaire. Dans l'intervalle, la préoccupation première des acteurs régionaux devrait être l'harmonisation, ou tout au moins l'articulation des différents systèmes d'information mis en place.

D Niveau communautaire: des plans locaux de développement mais peu de suivi

62. **PLD.** Avec l'aide des projets d'appui au développement local financés par divers bailleurs de fonds, et en particulier du PNIR, des plans locaux de développement, votés par le Conseil rural, sont disponibles dans un nombre croissant de communautés rurales. Les Présidents de Conseils ruraux (PCR) rencontrés par la mission considèrent le Plan local de développement (PLD) comme l'instrument de référence de la planification locale. Mais ils déplorent aussi leurs difficultés à en suivre la mise en œuvre, en raison, d'une part, de la multiplicité des interventions sur leur territoire, et, d'autre part, de l'absence d'instruments et de moyens pour s'assurer qu'elles s'inscrivent dans le PLD et qu'elles concourent à sa réalisation. Les PLD ne comprennent généralement pas d'indicateurs, et les PCR ne disposent pas de systèmes d'information ou de suivi. Ils sont par ailleurs dépourvus des moyens logistiques nécessaires à la collecte des informations. Dans le cadre du PNIR, le suivi-évaluation est assuré par l'opérateur, mais il est prévu de donner aux communautés rurales partenaires les moyens d'assurer le suivi de la mise en œuvre de leur PLD, y compris la fourniture d'ordinateurs. Il est prévu également de réaliser, dans chaque communauté rurale partenaire, un bilan annuel de la mise en œuvre du PLD avec le Comité de concertation et de gestion (CCG) mis en place par le projet et les acteurs communautaires.

63. **Cadres de concertation.** Les communautés rurales sont le théâtre d'une multitude de cadres de concertation, qui ont tous pour mandat de coordonner, harmoniser et faciliter la mise en œuvre des actions de développement sur le territoire communautaire. Face à la complexification de l'environnement institutionnel qui en résulte, les élus communautaires souhaitent améliorer la coordination des interventions qui se déroulent sur leur territoire, considérant que les cadres de concertation mis en place par les projets ne répondent qu'imparfaitement à cet objectif.

64. Une récente mission d'appui à la mise en œuvre du cadre institutionnel de cohérence des projets du FIDA⁶ a proposé de tester, avec l'appui du FIDA et dans un nombre limité de communautés rurales, une structure de coordination qui aurait pour objectif d'aider le Conseil rural à s'acquitter du mandat de coordination du développement communautaire qui lui est confié par le Code des Collectivités locales. Cette structure réunirait les divers acteurs du développement de la communauté rurale (élus locaux, groupements et organisations de base, projets de développement, services déconcentrés de l'Etat...) en vue de faciliter l'échange d'informations au sujet des interventions prévues et en cours, de développer la concertation, de rechercher les synergies et les

⁶ Deshormes et Ba, Mise en place du cadre institutionnel de cohérence, novembre 2004.

complémentarités, et d'éviter les duplications, au bénéfice du développement communautaire. Elle utiliserait comme principal instrument le PLD, en veillant à la réalisation de ses objectifs et en optimisant l'allocation des ressources, qu'elles soient budgétaires (elles relèvent du budget communautaire) ou extra-budgétaires (elles sont apportées par les projets). Cette structure pourrait donc avoir un rôle à jouer dans le cadre non seulement de la planification et de la programmation des investissements publics, mais aussi de l'évaluation des résultats et de l'impact de leur mise en œuvre. Pour éviter de complexifier encore l'environnement institutionnel communautaire, la conception de la structure de coordination devrait, dans la mesure du possible, s'appuyer sur une structure de concertation existante. A cet effet, une analyse préalable des structures existantes devrait être entreprise en vue d'identifier les possibilités d'adaptation. Par exemple, dans telle communauté rurale on pourrait partir du CCG mis en place par le PNIR, dans telle autre du Comité de Pilotage du Développement installé par le PROCR.

E Conclusion: un système de suivi-évaluation du développement rural encore peu opérationnel mais en cours de construction

65. Le tableau 1 ci-après résume l'état actuel des systèmes d'information liés au développement rural aux niveaux national, régional et communal, tel qu'il vient d'être exposé.

Tableau 1: Etat actuel des systèmes d'information

		DPS	CSLP	DCEF/ MEN	MAH	ME	MEPN	CONSEIL REGIONAL	CONSEIL RURAL	OP/ INTERPROF.	FIDA
NATIONAL	Cadre stratégique	Schéma directeur prévu	DSRP		LOASP	LOASP/Lettre de politique	Lettre de politique				COSOP
	Programme sectoriel				PNDA en 2005	PNDE en 2005	CDMT				
	BD projets		Système automatisé	SPP	SPP/ BISSAP	Prévu	En cours				
	BD secteur	Plus. BD en cours harmonisation			Enquête agricole annuelle	En cours	SIG/CSE				
	Indicateurs impact		OUI				OUI				OUI
	Cadre de concertation		OUI		OUI	OUI				OUI	Comités de pilotage
REGIONAL	Programme				PRDA non reconnus			PRDI			Projets
	BD projets				Ebauche KK et Thiès	Prévu		En cours			En cours
	BD secteur/région				Ebauche Thiès	En cours		En cours			
	Indicateurs impact										
	Cadre de concertation		OUI		CROASP			Divers		CRCR	Comités de pilotage
COMMUNAUTAIR	Programme								PLD		PDV/PVD/PDT
	BD projets									Limitées	
	BD secteur/CR										
	Indicateurs impact								OUI		
	Cadre de concertation								Multiples	CLCOP	

66. **Absence de cadre de cohérence.** En plus des insuffisances mises en évidence dans le tableau, on constate l'absence de liaison entre les différents éléments qui le composent:

- les projets contenus dans les banques de données ne sont pas reliés aux cadres politiques (pour le moment le DSRP). A l'avenir, chaque projet devrait être classé en fonction des axes d'intervention retenus pour le secteur du développement rural;
- les indicateurs définis et suivis par les projets ne relèvent pas d'une cohérence sectorielle ou de référence systématique au DSRP;
- les systèmes de suivi-évaluation des projets répondent aux besoins spécifiques des bailleurs de fonds et restent isolés les uns des autres. On constate à la fois une remontée limitée des informations des projets vers les ministères de tutelle, mais aussi une sous-exploitation par les ministères des rapports d'évaluation des projets;
- les bases de données statistiques sur le secteur sont incomplètes et ne sont pas inter-reliées, malgré les efforts de synthèse mis en œuvre autour des systèmes d'information géographique (SIG).

67. En conclusion, faute d'un cadre cohérent pour les informations mais aussi de cadres de concertation, le secteur ne fait l'objet que d'un suivi financier réalisé par le Ministère des Finances. Le système de suivi-évaluation du développement rural est encore très embryonnaire et ne permet pas actuellement de juger du bien-fondé des politiques, ni de la contribution des projets au développement du secteur.

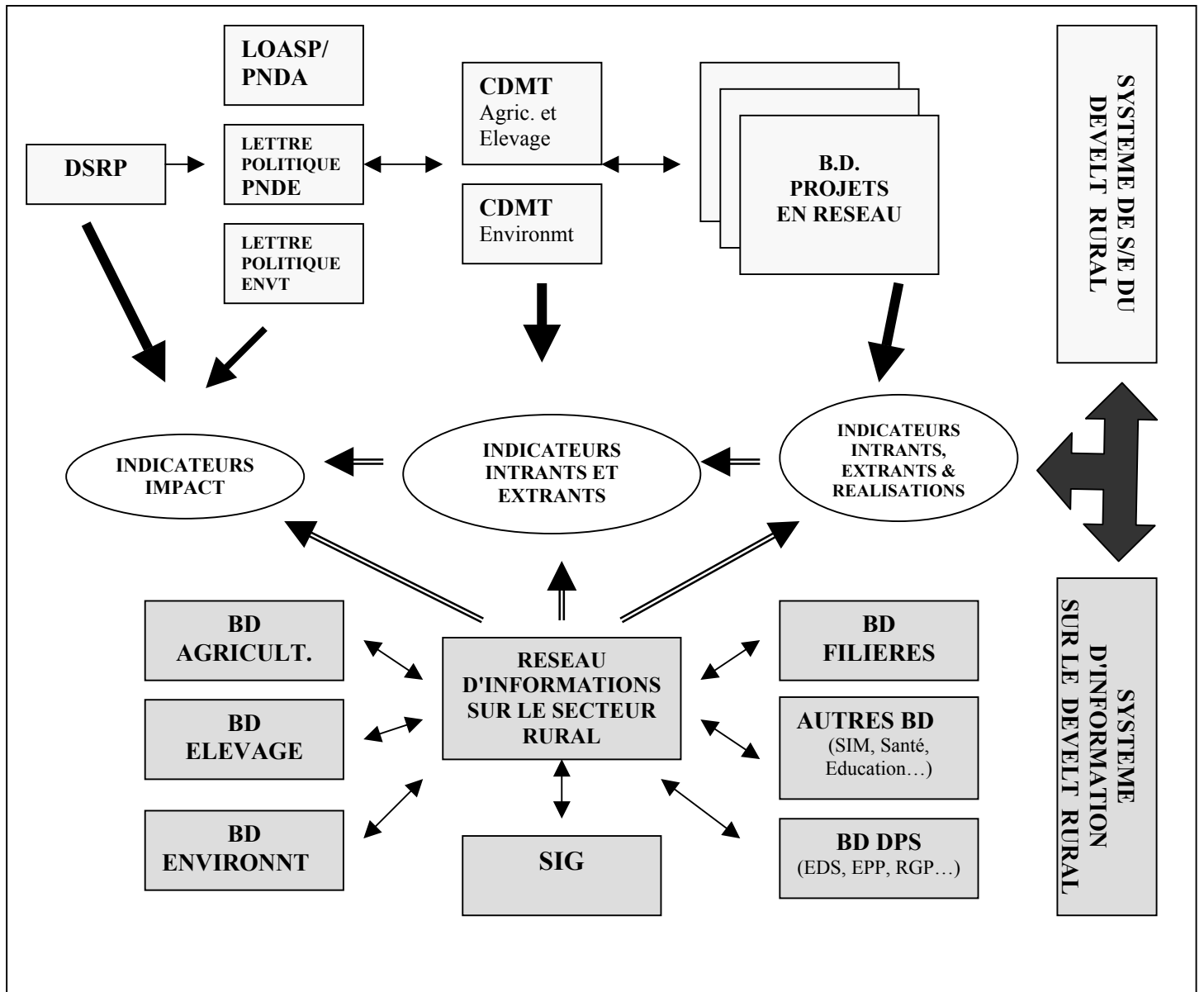
68. **Vers un système de suivi-évaluation du secteur du développement rural.** Quel sera le système de suivi-évaluation à venir ? De façon globale, il est prévu une réorganisation générale du système statistique national suite à la loi du 6 juillet 2004 portant organisation des activités statistiques. Cette loi vise à rénover le cadre institutionnel avec la création d'un Conseil national de la Statistique et d'une Agence nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal (ANSD)⁷, qui se substituent à la DPS. Un schéma directeur pour le développement de la statistique au Sénégal qui intègre les meilleures pratiques en matière de statistique publique devrait être rapidement défini. De même, les services statistiques du secteur du développement rural devraient bénéficier d'ici peu de financements importants provenant principalement de la Banque mondiale dans le cadre de la deuxième phase du PSAOP. Ces perspectives devraient changer profondément les performances futures du système de suivi-évaluation du secteur rural.

69. La figure 3 représente un canevas d'organisation possible pour le futur système de suivi-évaluation du secteur du développement rural, qui pourrait répondre aux caractéristiques suivantes:

- un réseau d'information et d'échange, qui permettrait de pallier au partage du secteur entre trois ministères;
- un système ouvert, qui donne des informations aux acteurs du secteur: producteurs, transformateurs, collectivités locales, consommateurs, gouvernement, bailleurs de fonds...
- un système fondé sur l'échange et le retour de l'information, qui permette à la fois le suivi des interventions, programmes et projets et le suivi de l'évolution du secteur ;
- un système qui exploite les informations existantes pour alimenter le dialogue avec les acteurs, en vue d'améliorer le cycle de programmation.

⁷ L'ANSD est une structure dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière. Elle devrait disposer de moyens accrus, tant sur le plan des moyens matériels et financiers que des ressources humaines. Le décret portant organisation de l'ANSD rattache à celle-ci le Département de la Démographie et de la Statistique (DSD) de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée (ENEA).

Figure 3: Canevas d'organisation du système de suivi-évaluation du secteur du développement rural



III LES SYSTEMES DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS FIDA: UN CADRAGE SUR L'EXECUTION ⁸

70. Tous les projets du FIDA incluent dans leur unité de gestion une cellule de suivi-évaluation, chargée de fournir une aide à la décision pour améliorer tant la gestion quotidienne que le pilotage stratégique. La cellule de suivi-évaluation est responsable du suivi des activités des projets, et de l'identification des contraintes susceptibles d'entraver leur exécution par rapport aux prévisions. En revanche, l'évaluation de l'impact des projets est confiée à des prestataires extérieurs, à mi-parcours et en fin de projet.

71. **Un suivi-évaluation centré sur le suivi des réalisations.** Les projets du FIDA se sont concentrés jusqu'ici sur le suivi de l'exécution des projets, c'est-à-dire principalement des résultats physiques (extrants) et des décaissements, en s'appuyant sur des indicateurs quantitatifs centrés sur les activités du projet. Certains projets entreprennent des études d'impact pour apprécier la pertinence d'une activité pilote, sous la forme d'opérations ponctuelles. D'autres projets conduisent des exercices d'auto-évaluation dans les villages d'intervention, mais ils s'appuient sur des questionnaires fermés établis par des bureaux d'études, qui laissent peu de place à une réelle remise en cause des activités et des approches suivies.

72. La plupart des projets ont des bases de données en cours d'élaboration, dont les tableaux de sortie ne sont pas encore définis, mais qui restent orientées vers le suivi des résultats. Dans cette phase de construction, différentes applications informatiques coexistent sans lien entre elles. Les rapports d'activités sont centrés sur les réalisations physiques et les décaissements, avec des commentaires surtout descriptifs, mais contiennent peu d'informations sur les méthodes, sur la pertinence des activités et la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.

73. Dans ces conditions, les unités de gestion des projets sont bien à même de rendre compte de résultats quantitatifs, mais elles ne disposent pas des informations qui permettraient de s'assurer de la pertinence des actions engagées ni de leurs effets face aux attentes des partenaires locaux et aux objectifs de réduction de la pauvreté. Les projets sont ainsi dépourvus d'informations pourtant essentielles pour assurer un pilotage stratégique, qui repère les succès à renforcer et les faiblesses à corriger, qui adapte ses méthodes d'intervention et évolue au fur et à mesure de son déroulement.

74. **Peu d'incitations à dépasser le suivi physique.** Il est vrai que, jusqu'à récemment, les projets n'étaient pas véritablement incités à dépasser le suivi physique. Au contraire, plusieurs éléments confortent les pratiques actuelles:

- *les documents fondateurs*: ils mettent l'accent sur le suivi et la fréquence des rapports, et comprennent des cadres logiques et des indicateurs plus axés sur le suivi des activités que sur l'impact. L'évaluation est généralement envisagée comme un exercice ponctuel, intervenant à mi-parcours et en fin de projet, et confié à des prestataires extérieurs au projet;
- *le PTBA*: le principal examen périodique de la performance des projets est organisé autour du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA), lui-même centré sur les réalisations physiques et financières. L'approbation des PTBA, largement conditionnée par le respect des prescriptions du rapport de pré-évaluation, n'est pas non plus favorable à un regard critique sur les approches développées et leur éventuelle remise en cause;

⁸ L'analyse qui suit s'appuie sur les entretiens que la mission a eus avec le PAGF, le POGV et le PADV, ainsi que sur Majerowitz, "Revue et diagnostic des systèmes de suivi-évaluation du programme FIDA", novembre 2004, qui passe en revue les systèmes de suivi-évaluation du POGV, du PRODAM et du PROMER.

- *l'absence de demande*: les missions de supervision de l'institution coopérante sont centrées sur les résultats quantitatifs, et très peu sur les progrès de nature qualitative, sur les effets induits par ces résultats ou sur les approches de mise en œuvre. Le suivi opéré par les ministères de tutelle, déjà limité par l'insuffisance des moyens disponibles, met également l'accent sur les réalisations physiques et les décaissements. Enfin, le FIDA a très peu mis en évidence la nécessité d'étendre le suivi à l'analyse d'impact, si ce n'est à l'occasion de l'évaluation du portefeuille conduite en 2003. Ainsi, tout le dispositif de supervision encourage les projets à se cantonner au suivi physique;
- *le faible accompagnement méthodologique*: les indications touchant l'évaluation dans les rapports de pré-évaluation sont souvent très sommaires et ne fournissent pas d'indications sur les méthodologies à mettre en œuvre. La complexité du sujet et le peu d'expérience disponible au Sénégal, justifient qu'un accompagnement méthodologique régulier soit fourni aux unités de gestion en cours d'exécution, mais c'est rarement le cas.

75. **Un nouvel environnement.** Aujourd'hui cependant, le cadre général du suivi-évaluation des projets FIDA a changé, avec la mise en place des éléments nouveaux suivants:

- *le RIMS*: le FIDA a adopté, à la demande de ses bailleurs de fonds, un nouveau système de gestion basé sur la mesure des résultats et de l'impact (RIMS) de ses projets et programmes. Le RIMS s'appuie sur une batterie d'indicateurs communs à l'ensemble des projets cofinancés par le FIDA⁹;
-
- *le Guide pratique de suivi-évaluation*: par ailleurs le FIDA a récemment publié le Guide pratique de suivi-évaluation des projets, qui vise à améliorer l'impact des projets du FIDA en favorisant une gestion de projet orientée vers l'impact;
-
- *les instruments d'orientation du développement*: de nouveaux instruments sont progressivement mis en place par l'Etat tant au niveau central (DSRP, PNDA, PNDE et Programme de l'environnement), qu'au niveau régional (Programmes régionaux de développement intégré (PRDI), Programmes régionaux de développement agricole (PRDA), stratégies régionales de réduction de la pauvreté...), voire local (Programmes locaux de développement). Il est prévu que ces instruments soient accompagnés de dispositifs permettant de mesurer non seulement les réalisations physiques mais surtout leur impact et la mesure dans laquelle ces réalisations concourent à l'accomplissement des objectifs stratégiques;
-
- *le COSOP*: enfin, l'Exposé des stratégies et interventions pour le pays (COSOP), validé par tous les partenaires du FIDA en 2003, comprend un objectif de capitalisation des expériences locales pour contribuer à l'élaboration des politiques nationales de lutte contre la pauvreté rurale, dont la réalisation s'appuie sur la mise en place d'un système de suivi-évaluation du programme. Celui-ci devra permettre de piloter la mise en œuvre du programme et de capitaliser les acquis méthodologiques, tout en étant articulé avec le suivi de la mise en œuvre du DSRP, du PNDA et du PNDE, au niveau régional et national.

76. Les projets du FIDA sont donc appelés à s'adapter à ce nouveau contexte, de façon à pouvoir satisfaire les exigences tant de leur principal bailleur que des acteurs sénégalais du développement rural. Cette adaptation va d'ailleurs au-delà de l'intégration des préoccupations d'impact dans les dispositifs de suivi-évaluation des projets, puisqu'elle concerne aussi une implication des acteurs ruraux, une ouverture aux partenaires des projets au niveau régional et central, ainsi qu'une meilleure prise en compte de l'environnement socio-économique dans lequel se déroulent les projets. L'analyse

⁹ A l'exclusion des projets "dus à l'initiative d'institutions coopérantes et dont le FIDA n'est pas un des principaux bailleurs de fonds", ce qui exclut le Programme national d'infrastructures rurales (PNIR). Cofinancé par le FIDA, le PNIR a été initié par la Banque mondiale, qui assure la majeure partie de son financement.

ci-après fait rapidement le point sur certaines caractéristiques des systèmes de suivi-évaluation actuels des projets FIDA, en rapport avec ces nouvelles attentes.

77. **Une approche systémique.** Le Guide pratique de suivi-évaluation des projets envisage le suivi-évaluation comme un système, qui doit permettre d'améliorer la stratégie et les opérations du projet, en recueillant les informations relatives aux produits, effets et impacts et en les analysant conjointement avec les acteurs et les partenaires du projet. Ce système doit s'appuyer sur un plan opérationnel de suivi-évaluation qui décrit en détail les objectifs poursuivis, les méthodologies proposées et les activités correspondantes, le plan de travail, ainsi que les moyens et les compétences nécessaires. Il s'agit là d'un élément nouveau pour les projets qui ne disposent pas de plan d'ensemble du suivi-évaluation, mais plutôt d'une panoplie d'instruments faiblement articulés entre eux: des situations de référence détaillées mais sous-exploitées, une fonction de suivi détachée de l'évaluation, des études d'impact ponctuelles, des bases de données non reliées. C'est l'articulation de ces différentes composantes dans un ensemble cohérent qui doit permettre aux unités de gestion d'assurer le pilotage stratégique des projets en vue d'une mise en œuvre dynamique qui ne se limite pas à réagir à l'événement, mais qui soit à même de l'anticiper.

78. **L'implication des acteurs locaux.** Selon le *Guide pratique*, "la prise en compte des aspirations des membres des communautés rurales et de leur propre processus de développement doivent être les fondements de la gestion de projet orientée vers l'impact ". De fait, les nouvelles approches en matière de suivi-évaluation sont fondées sur une étroite articulation avec les acteurs et les partenaires des projets, qui ne sont pas de simples fournisseurs d'information, mais sont associés au choix des indicateurs, à l'analyse et à la discussion des informations, ainsi qu'à la prise de décisions qui en découle. Jusqu'ici, les acteurs locaux ont surtout été impliqués dans la collecte des informations, sans avoir été associés à la définition des outils de collecte ni du type d'informations collectées, et sans avoir la possibilité de donner leur avis sur la pertinence des actions, leurs modalités d'exécution, ou les résultats obtenus. Ainsi, les auto-évaluations correspondent à des enquêtes dont les questionnaires ont été définis sans la participation des intéressés. Toutefois, plusieurs projets ont développé une certaine expérience en la matière (révision du cadre logique avec des représentants des acteurs, organisation d'ateliers de discussion des données du suivi-évaluation au niveau villageois ou communautaire), qu'il serait intéressant d'élargir. Il y a lieu de tenir compte aussi du fait que les communautés dans lesquelles interviennent les projets sont composées de groupes aux intérêts diversifiés, voire opposés. La participation des acteurs locaux suppose que ces différents groupes puissent exprimer des vues et des priorités différentes, afin d'aboutir à une vision commune qui soit le fruit d'une négociation plutôt que de l'imposition de la vision d'un groupe plus influent au détriment des autres. Il importe aussi de distinguer comment le projet peut avoir des effets différents selon les différents groupes.

79. **La prise en compte de l'environnement socio-économique.** Les projets interviennent dans un environnement changeant, façonné par la conjoncture naturelle (pluie, sécheresse, invasion de sauteriaux...) et économique (évolution des prix, des marchés, de la concurrence), ainsi que par des décisions politiques prises tant au niveau national (privatisation de la filière arachide) qu'international (tarifs douaniers). Ces différents éléments sont susceptibles d'affecter la conduite des activités, et surtout leurs effets. Ainsi une activité de renforcement des capacités de production devant déboucher sur une augmentation des revenus peut voir ses effets réduits à néant si cette production ne dispose plus d'un marché rémunérateur par suite de surproduction ou par ouverture du marché national à des importations du même produit plus concurrentielles. La fonction de veille, qui doit permettre de surveiller l'évolution de l'environnement économique, social et institutionnel pour en anticiper les changements et adapter les interventions du projet en conséquence, n'est pas encore maîtrisée par les projets FIDA. Ceux-ci n'ont pas non plus pour habitude de mettre en perspective les informations recueillies en les comparant avec des données analogues recueillies en dehors de la zone d'intervention.

80. **L'articulation avec les systèmes d'information du Sénégal.** En dehors de la transmission de leurs rapports, les projets fournissent peu d'informations sur leurs activités, leurs résultats ou leurs approches aux acteurs nationaux. Il est vrai que les systèmes d'information sur le développement rural

et la réduction de la pauvreté sont en cours d'élaboration. Au niveau local également, des systèmes d'information commencent à se mettre en place pour assurer le suivi des plans régionaux et, au niveau communautaire, la coordination des interventions requiert une meilleure maîtrise de l'information. Il est important d'en tenir compte dans la conception du futur système de suivi-évaluation du programme FIDA, de façon à pouvoir contribuer à ces mécanismes, voire à les appuyer.

81. Par ailleurs, les projets se transmettent peu d'informations sur leurs réalisations ou leurs méthodes alors que le partage de l'expérience pourrait certainement enrichir et améliorer leurs pratiques. Avec l'appui de FIDAFrique, les projets ont cependant commencé à développer des canaux d'échange sur leurs approches de suivi-évaluation et les instruments qu'ils utilisent.

IV PROPOSITIONS POUR UN SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME FIDA

82. Ce chapitre détaille d'abord les principes d'orientation qui ont guidé la conception du système de suivi-évaluation proposé. Il présente ensuite les objectifs assignés au système. Enfin il présente les caractéristiques proposées pour chacune des quatre composantes.

A Principes d'orientation

83. **Alignement sur les stratégies nationales.** Par la Déclaration de Rome sur l'harmonisation de l'aide, adoptée en 2003, les bailleurs de fonds se sont engagés à aligner l'aide publique au développement sur les stratégies nationales des pays partenaires, à harmoniser leurs politiques et procédures et à mettre en œuvre toute une série de bonnes pratiques pour améliorer l'efficacité de l'aide. Le second Forum sur l'harmonisation et l'alignement (Paris, mars 2005) a marqué une étape supplémentaire dans ce processus, puisqu'il a obtenu de la part des bailleurs, y compris le FIDA, et des pays partenaires des engagements assortis d'objectifs et d'indicateurs de résultat. Le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE présente l'harmonisation/alignement comme un processus en trois phases visant à améliorer l'efficacité de l'aide¹⁰. Ce processus est présenté sous la forme d'une pyramide logique à trois étages, soit: (i) élaboration de stratégies nationales de type DSRP (appropriation); (ii) alignement des bailleurs sur ces stratégies nationales; et (iii) harmonisation des procédures des bailleurs. Selon le CAD, "la pyramide peut être lue du haut vers la bas: les partenaires commencent par élaborer leur stratégie pour atteindre leurs objectifs de développement; ensuite les bailleurs les soutiennent en alignant leur assistance sur ces stratégies; et enfin, en complément, les bailleurs coopèrent entre eux pour établir des procédures communes, les simplifier et échanger de l'information". Le FIDA a souscrit à ces principes lors du Forum de Paris. Le système de suivi-évaluation proposé pour le FIDA est donc aligné sur celui du Sénégal, et en particulier sur celui du DSRP, qui devrait constituer le cadre d'harmonisation des systèmes de suivi-évaluation.

84. **Un système orienté vers la prise de décisions.** La principale caractéristique du système de suivi-évaluation proposé est qu'il doit fournir des informations permettant à tous les acteurs concernés de prendre les décisions appropriées pour le pilotage du programme, selon le cercle vertueux exposé ci-dessus (voir 17). L'analyse de l'information et la discussion des résultats dans des cadres de concertation où peuvent se réunir les acteurs des projets à intervalles réguliers revêtent ainsi une importance primordiale.

85. **Un système ouvert et connecté.** L'objectif du système est de fournir des informations à tout utilisateur potentiel (producteurs, transformateurs, collectivités locales, consommateurs, gouvernement, bailleurs de fonds...) et particulièrement aux acteurs des projets, par la mise en place d'un système ouvert, fondé sur l'échange et le retour de l'information. A cet effet, le système devra être organisé en réseau, en connectant les projets entre eux, mais aussi en l'articulant avec les autres systèmes d'information du secteur. En outre, pour assurer une cohérence et une lisibilité des

¹⁰ DAC/OECD, Draft Report on Aid Effectiveness for the Second High-Level Forum, janvier 2005, p.15.

informations, les données devraient être géoréférencées, ce qui faciliterait les traitements sous une forme conviviale, particulièrement au niveau régional et départemental.

86. **Proportionnalité des moyens.** Le principe de proportionnalité implique que le coût de la collecte de certaines informations ne doit pas excéder les avantages qu'on espère obtenir dans l'utilisation de ces informations. L'application de ce principe évitera d'imposer à un projet des charges de travail trop contraignantes ou des efforts trop élevés par rapport aux avantages qu'il pourrait en tirer. Ce principe doit aussi orienter les choix techniques sur la taille des échantillons et le niveau de représentativité d'une information. Par exemple, ne pourrait-on pas se contenter des informations existantes sur l'incidence de la pauvreté au niveau régional ou doit-on réaliser une enquête spécifique dans la zone d'intervention d'un projet ? Le respect du principe de proportionnalité implique que l'on analyse préalablement les avantages d'une telle enquête par rapport à ses coûts.

87. **Progressivité.** Le système de suivi-évaluation du FIDA devrait être mis en œuvre de façon progressive, en tenant compte à la fois des changements institutionnels du secteur et de la capacité des différents projets. En effet, puisque le système national de suivi-évaluation du secteur sera lui-même mis en place de façon progressive, le système du FIDA devra s'articuler aux différents éléments du système national au fur et à mesure qu'ils seront opérationnels. Par ailleurs, le niveau technique atteint par les unités de suivi-évaluation varie selon les projets, et pour certains les changements à apporter à leurs systèmes de suivi-évaluation seront plus ou moins importants.

88. **Priorité à l'exploitation des informations existantes.** Le diagnostic sur les divers systèmes d'information du développement rural montre que la plupart des informations disponibles étaient sous-exploitées. C'est le cas aussi pour les systèmes de suivi-évaluation des projets FIDA. La priorité doit donc être donnée au regroupement et à l'analyse des informations existantes.

89. **Sous-traitance aux opérateurs spécialisés.** La réalisation de certaines enquêtes demande des compétences méthodologiques et des moyens techniques et humains spécialisés que n'ont pas la plupart des projets FIDA. De plus la plus grande partie des informations liées aux indicateurs prévus par le COSOP et le RIMS ont déjà été relevés dans le passé par des enquêtes réalisées par des institutions sénégalaises spécialisées, selon des protocoles et des méthodologies qu'il convient de respecter si on veut comparer les résultats. L'objectif du FIDA ne doit donc pas être de collecter lui-même toutes les informations, mais plutôt de développer systématiquement des accords de partenariat et de sous-traitance avec les organismes et les opérateurs qui ont déjà prouvé leur efficacité dans la réalisation de ce type d'enquête

B Les objectifs du système de suivi-évaluation du FIDA

90. Le système de suivi-évaluation du programme FIDA doit répondre à plusieurs objectifs:

- informer les **indicateurs du programme FIDA** qui ont été retenus dans le COSOP;
- informer les **indicateurs RIMS** définis par le siège du FIDA; fournir des analyses pour **piloter le programme FIDA** et orienter l'exécution des différents projets qui le composent, afin qu'ils contribuent au mieux aux objectifs du COSOP; **s'intégrer au système national de suivi-évaluation du secteur** (actuellement en construction) en s'articulant progressivement aux éléments qui se mettront en place aux différents niveaux;

91. La réponse à ces différents objectifs suppose des améliorations dans les systèmes de suivi-évaluation des projets. En particulier, ils devront progressivement se connecter aux systèmes d'information des collectivités locales, des régions, du secteur du développement rural et du DSRP, ce qui suppose des protocoles d'échange d'information. Ils devront aussi être interconnectés entre eux afin d'alimenter le système de suivi-évaluation du programme FIDA.

92. **Un système pilote.** Le système de suivi-évaluation national est un vaste chantier qui durera plusieurs années, et dont la mise en œuvre suppose d'importants moyens humains et financiers à mobiliser à moyen terme. C'est dans ce système en construction que le FIDA doit développer son propre système de suivi-évaluation. L'idée est donc pour le FIDA d'expérimenter un système de suivi-évaluation pilote, intégré au futur système de suivi-évaluation du secteur rural. Ce système

répondra à la fois aux demandes de suivi-évaluation du FIDA (RIMS, indicateurs du programme et des projets), mais aussi s'articulera aux éléments du système de suivi-évaluation national au fur et à mesure qu'il sera mis en oeuvre. Un tel système pourrait préfigurer un mode d'intégration des systèmes d'information des bailleurs et du gouvernement, en accord avec la Déclaration de Rome.

93. La DAPS, pressentie comme chef de file du futur système de suivi du secteur du développement rural, sera étroitement associée à la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du FIDA.

94. **Une architecture en quatre dimensions.** L'atelier des partenaires du FIDA tenu en septembre 2004, avait recommandé que le système de suivi-évaluation soit organisé en trois cercles, ou dimensions, étroitement articulés entre eux, soit:

- la dimension du programme, qui doit permettre de suivre les résultats et d'évaluer les effets globaux du programme, tout en répondant aux besoins d'information du système de suivi du DSRP et des partenaires nationaux;
- la dimension des projets, qui doit permettre de mesurer les résultats et les effets des activités par rapport aux objectifs, et qui est articulé avec le suivi régional de la mise en œuvre du DSRP et avec les acteurs régionaux;
- la dimension des acteurs locaux, correspondant aux différentes zones d'intervention au sein d'un projet.

95. La proposition ci-après a ajouté une quatrième dimension, la dimension des filières, qui doit permettre de mesurer la contribution des projets à leur développement. Cette dimension doit permettre de mieux évaluer les complémentarités entre les projets de production agricole, et le PROMER, dont les activités embrassent l'amont et l'aval de cette production, mais aussi d'apprécier les questions liées à l'accès au marché, une exigence cruciale pour l'augmentation des revenus paysans.

96. Les quatre dimensions sont présentées ci-après. On a intégré, dans le fil du texte, un certain nombre de questions dans des encadrés gris. Elles seront soumises aux partenaires lors de l'atelier de discussion du présent rapport, et dont la discussion et les réponses serviront à préciser le cadre du futur système de suivi-évaluation du FIDA au Sénégal.

C La dimension du programme

97. **Objectifs.** Le système de suivi-évaluation au niveau du programme doit répondre à quatre grands objectifs:

- informer les indicateurs RIMS qui seront envoyés au siège du FIDA;
- fournir les informations nécessaires pour piloter le programme FIDA; articuler le système de suivi-évaluation du FIDA au système national de suivi-évaluation du secteur du développement rural (actuellement en construction);mettre en réseau les informations sur le secteur détenues par le FIDA et le connecter aux systèmes d'information nationaux.

Objectif 1: Informer les indicateurs RIMS

98. **Le RIMS.** Le FIDA a défini récemment un système de gestion des résultats et d'impact (RIMS). Ce système se fonde sur plusieurs principes:

- l'implication des ruraux pauvres dans le suivi des résultats et l'amélioration des performances des programmes;
- l'amélioration des performances des projets;
- la prise en compte des préoccupations de l'ensemble des acteurs impliqués, projets, décideurs publics, gouvernements emprunteurs, institutions de financement, pays donateurs...
- l'information d'un ensemble d'indicateurs prédéfinis par le FIDA, appelés indicateurs RIMS.

99. Les trois premiers points supposent une stratégie de dialogue avec les différents acteurs qui ne peut se concevoir que dans des cadres de concertation. Pour les indicateurs, les documents méthodologiques du FIDA définissent trois niveaux.

100. **Les trois niveaux d'indicateurs RIMS.** Les indicateurs RIMS comprennent:

- des indicateurs de premier niveau (équivalents à des indicateurs de produits), qui traduisent les extrants des projets (exemple : nombre de classes d'écoles construites, formations dispensées....);
- des indicateurs de deuxième niveau (correspondant à des indicateurs de réalisation) qui rendent compte des améliorations de l'état des bénéficiaires et à des changements de comportement, liés à l'utilisation des extrants de premier niveau (exemple : taux de scolarisation)¹¹;
- des indicateurs d'impact (correspondant à des indicateurs d'impact), qui proviennent de l'impact généré par les activités des projets sur leur environnement (exemple : nombre d'enfants ayant achevé leurs études primaires). Le tableau ci-après présente les indicateurs d'impact, dont les deux premiers sont obligatoires pour tous les projets .

Tableau 2: Indicateurs d'impact retenus dans le RIMS

1. Ménages dont l'indice d'accumulation de biens a augmenté (nombre)
2. Réduction de la prévalence de la malnutrition infantile (%)
3. Réduction de l'incidence des maladies infectieuses (%)
4. Taux d'alphabétisation par sexe (%)
5. Rapport entre le taux d'alphabétisation des femmes et celui des hommes (%)
6. Enfants ayant achevé leurs études primaires/secondaires (garçons/filles), (nombre)
7. Taux net d'inscription dans l'enseignement primaire (%)
8. Personnes ayant accès à des installations sanitaires (nombre)
9. Personnes ayant durablement accès à une source d'eau potable (nombre)

101. Ces indicateurs doivent permettre de rendre compte de la mise en œuvre du cadre logique global du FIDA, c'est-à-dire à l'échelle mondiale. Ce cadre logique comprend un objectif de développement, trois objectifs stratégiques, et treize composantes ou groupes d'activités (voir annexe 2).

102. Ces treize composantes rassemblent théoriquement la diversité des interventions des différents projets financés dans le monde par le FIDA. Un seul projet peut naturellement couvrir plusieurs composantes. Dorénavant, il est prévu que les projets FIDA devront fournir au siège les indicateurs de niveau 1 et 2 correspondant aux composantes sur lesquelles ils interviennent, et les indicateurs de niveau 3 qui les concernent. L'intérêt pour le siège du FIDA est de pouvoir comparer les effets des projets qui ont les mêmes composantes, mais aussi d'agrèger les indicateurs à l'échelle des pays, des ensembles régionaux et des continents.

103. **Les projets FIDA peuvent-ils informer les indicateurs du RIMS ?** Globalement, les projets seront en mesure de fournir la majeure partie des indicateurs de niveau 1 et 2. Naturellement certaines adaptations seront nécessaires, par exemple pour la définition de certains indicateurs (exemples : "nombre de ménages desservis par les puits" ou "nombre de paysans ayant un accès garanti à l'eau") qui devront correspondre à des normes sénégalaises retenues dans les indicateurs DSRP. De plus, certains indicateurs RIMS, mais ils ne sont pas nombreux, pourraient nécessiter des traitements spécifiques à partir d'indicateurs qui sont déjà collectés¹² Ces conclusions positives sur la disponibilité

¹¹ Voir la liste des indicateurs RIMS de niveau 1 et 2 en annexe 2.

¹² Voir pour plus de détails Majerowitz, "Revue et diagnostic des systèmes de suivi-évaluation du programme FIDA", novembre 2004

des indicateurs de niveau 1 et 2 sont issues de l'analyse des systèmes de suivi-évaluation de seulement trois projets FIDA au Sénégal¹³, mais il est fort probable que l'on arrive aux mêmes conclusions pour les autres projets.

104. Le problème est plus difficile pour les indicateurs d'impact. Parmi les indicateurs qui concernent les projets FIDA, rares sont ceux qui pourront être informés par les projets car l'information n'existe pas actuellement à leur niveau¹⁴. Si l'on doit quantifier régulièrement sur les zones d'intervention des projets ces indicateurs d'impact (comme le prévoit la méthodologie du FIDA), les moyens nécessaires (financiers, en ressources humaines et en temps de collecte et traitement) seront disproportionnés par rapport à l'intérêt de l'information. Par contre ces informations sont disponibles pour plusieurs de ces indicateurs à des niveaux d'agrégation supérieurs (Services régionaux, ministères, suivi du DSRP, PNIR...). Ainsi, au nom du principe de proportionnalité des coûts, il semble raisonnable, dans la plupart des cas, de se contenter d'informations existantes couvrant des zones plus larges que celle de l'intervention des projets FIDA. Cette option est d'autant plus appropriée qu'il est impossible d'établir un lien direct entre les activités conduites par un projet et l'évolution de grandes variables, alors que celles-ci sont déterminées par une multitude de facteurs qui dépassent même le cadre national (à ce sujet, voir 22).

105. **Proposition.** On propose donc, en ce qui concerne les indicateurs RIMS:

- que les projets fournissent chaque année les **indicateurs de niveau 1 et 2** (éventuellement avec l'aide d'un opérateur extérieur) et qu'ils soient additionnés au niveau national;
-
- que les informations sur les **indicateurs d'impact** du RIMS soient rassemblées, quand elles existent, au niveau régional et national, et soient analysées à ces deux niveaux au sein des cadres de concertation qui seront mis en place;
-
- que ces informations soient envoyées au siège du FIDA et que les analyses comparatives réalisées par le siège (entre le Sénégal et les autres pays de la sous-région, du continent et du monde) soient présentées et discutées au sein du "Comité national d'orientation et de coordination du FIDA" (voir ci-après 130).

Questions:

- Tous les projets peuvent-ils fournir les indicateurs RIMS de niveau 1 et 2 ?
- A quel coût ?
- Faut-il relever les indicateurs d'impact RIMS (niveau 3) dans les zones d'intervention des projets ou se contenter des informations de niveau supérieur (régional, national) ?
- Quelle doit être la fréquence de rassemblement des indicateurs existants pour informer les indicateurs d'impact RIMS ?

Objectif 2: Piloter le programme FIDA

106. Le programme doit évoluer dans le temps pour tenir compte, d'une part, de l'expérience acquise et des résultats obtenus à travers l'exécution des différents projets, et, d'autre part, de la mise en place progressive des politiques et programmes nationaux (PNDA, DSRP,...) avec lesquels les projets du FIDA devront être en adéquation. Il s'agit donc de piloter le programme FIDA en ajustant les différents projets qui le composent afin qu'ils participent au mieux aux objectifs du COSOP et aux stratégies sectorielles nationales.

107. **Cohérence du cadre logique du COSOP.** Le cadre logique du COSOP se compose:

¹³ POGV, PROMER I et PRODAM. Voir Majerowit, 2004.

¹⁴ Par exemple, pour certains projets, les enquêtes de référence relèvent la "prévalence de malnutrition infantile" mais les informations sur la situation de départ ne sont pas actualisées.

- d'un objectif primordial: améliorer les revenus des ruraux pauvres dans une perspective de parité hommes-femmes dans le Sénégal rural;
- de trois objectifs spécifiques, soit: (i) renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations; (ii) accroître la productivité des activités économiques en milieu rural; et (iii) améliorer l'accès aux marchés et aux services financiers;
- et de dix résultats, qui sont énumérés dans le tableau 3 ci-après.

108. Les six projets du FIDA doivent concourir à l'obtention de ces objectifs et résultats. Avant de définir les informations nécessaires à cet effet, un premier travail de vérification de la cohérence doit être fait. Il s'agit de vérifier la cohérence entre les éléments du cadre logique du COSOP, mais aussi entre le cadre logique du COSOP et les cadres logiques des projets doit être réalisé. Le FIDA et ses partenaires se sont accordés sur l'objectif primordial et les objectifs spécifiques. En revanche, il convient de s'interroger sur les résultats retenus. Correspondent-ils aux objectifs retenus dans le COSOP ? Faut-il en ajouter ou en supprimer ? Sont-ils en accord avec les résultats des cadres logiques des projets ?

109. **Programmation des activités des projets.** Une fois que l'on aura vérifié la cohérence du cadre logique du COSOP, il s'agira de s'assurer, chaque année, que les activités des projets contribueront à la réalisation des résultats prévus par ce cadre logique. A cet effet, il est proposé de programmer chaque année les activités des différents projets en s'appuyant sur le cadre logique du COSOP. Ce travail devrait se faire sur la base des premiers drafts des PTBA de chaque projet, et en concertation avec les responsables de tous les projets. Il s'agira donc, pour chaque activité programmée:

- de la quantifier chaque activité (c'est-à-dire de prévoir les produits attendus, par exemple "300 OP formées en gestion et comptabilité");
- de la localiser (en utilisant la nomenclature nationale pour les villages, communautés rurales, régions);
- d'estimer son coût (ce qui nécessitera la mise en place d'une comptabilité analytique harmonisée au sein des projets);
- et de la relier à un ou plusieurs résultats du COSOP.
-

110. Par exemple: l'activité "20 hectares aménagés" du PRODAM serait reliée au résultat du COSOP "les ressources en eau sont mobilisées et gérées", qui lui-même est relié à l'objectif 2 du COSOP "accroître la productivité des activités économiques en milieu rural". Ainsi toutes les activités des différents projets seront classées selon les résultats et objectifs du COSOP, et une nomenclature hiérarchisée sera définie pour relier ces différents niveaux. Chaque année, il sera ainsi possible d'analyser la cohérence de la programmation et de répondre à plusieurs questions, par exemple: quelles sont les activités réalisées par la FIDA (à travers ses projets) pour atteindre tel ou tel objectif du COSOP ? Ces activités sont-elles complémentaires ? Faut-il identifier des activités nouvelles pour atteindre tel résultat du COSOP ? Quelle est la contribution de chaque projet aux objectifs du COSOP ? Les résultats de cet exercice pourraient ainsi conduire à opérer des modifications dans les PTBA, de façon à mieux les accorder avec les objectifs du programme, tout en restant bien évidemment dans le cadre défini par les accords de prêt de chaque projet.

111. Au fil des années successives, ce travail de programmation annuel s'appuiera sur le bilan de l'exécution de l'année précédente qui analysera les taux de réalisation des différentes activités, résultats et objectifs à partir des indicateurs retenus.

112. **Les indicateurs du COSOP.** Le rapport "Mise en œuvre du Cadre Institutionnel de Cohérence au Sénégal"¹⁵ précise que, pour le niveau du programme, "le système de suivi-évaluation devra permettre de suivre les résultats et d'évaluer les effets globaux du programme, sur la base d'une

¹⁵ FIDA, 2004.

sélection d'indicateurs permettant de rendre compte de la réalisation des objectifs assignés au programme". Dans ce cycle vertueux de la programmation, les indicateurs ont un rôle fondamental.

113. Le choix des indicateurs est par nature complexe car les indicateurs doivent avoir de nombreuses qualités: ils doivent être pertinents, synthétiques, interprétables, univoques, fiables ... et il est toujours très difficile de répondre à l'ensemble de ces obligations. Une quarantaine d'indicateurs¹⁶ ont été retenus dans le cadre logique du COSOP. Une première analyse, qui devra être approfondie, amène aux constatations suivantes :

- la relation entre l'indicateur et l'objectif/le résultat correspondants n'est pas toujours pertinente, et la distinction entre les différents types d'indicateurs n'est pas indiquée/respectée;
- le contenu des indicateurs n'est souvent pas assez explicite. Il y a lieu de définir exactement: (i) la formule qui doit être utilisée pour informer l'indicateur, (ii) la fréquence de collecte, (iii) l'espace géographique couvert (zone d'intervention des projets, communauté rurale, région, territoire national). A ce sujet, on peut citer l'exemple du DSRP¹⁷, qui précise pour chacun des indicateurs la formule utilisée et la méthode de calcul, dans un souci de faciliter les analyses et commentaires;
- même si la source d'information est identifiée pour chaque indicateur, il n'est pas sûr que l'information soit disponible pour tous les indicateurs. Une vérification systématique s'impose auprès de chaque source d'information citée, à la fois pour déterminer si l'information est véritablement disponible sous la forme attendue et, d'autre part, pour enregistrer la valeur de l'indicateur en situation de référence;
- dans le cas où l'information n'existe pas, ou pas au niveau recherché, il convient avant toute décision de faire réaliser une enquête spécifique pour le programme FIDA de vérifier les coûts de collecte et de traitement¹⁸ et d'appliquer le principe de la proportionnalité des moyens (voir 86);
- sur l'ensemble des indicateurs actuellement inscrits dans le cadre du COSOP, cinq seulement font partie des indicateurs du DSRP¹⁹. Dans un souci d'homogénéité et d'harmonisation avec les systèmes de suivi-évaluation nationaux, il conviendrait de choisir en priorité des indicateurs déjà utilisés dans ces systèmes d'information (indicateurs DSRP, futurs indicateurs du PNDA et PNE) ou dans le système RIMS.
-

114. A titre d'exemple, le tableau 3 ci-après présente les différentes composantes du COSOP telles qu'elles sont formulées aujourd'hui ainsi que les indicateurs actuels (étant entendu que des modifications risquent d'y être apportées), ainsi que les correspondances avec les indicateurs RIMS et les indicateurs DSRP.

¹⁶ 15 pour les objectifs du COSOP et 22 pour ses résultats.

¹⁷ République du Sénégal, Rapport sur les mécanismes de mise en œuvre et de suivi du DSRP, 2002.

¹⁸ D'autre part, bien que ce ne soit pas explicite, il semblerait que les indicateurs COSOP veulent caractériser la situation des zones touchées par les projets ce qui suppose des enquêtes lourdes. L'alternative est de s'appuyer sur les indicateurs du DSRP qui ont l'avantage d'être régulièrement informés (enquêtes RDH, QUID, ESQM...). Le désavantage est que les indicateurs DSRP portent sur des espaces parfois plus larges que les projets et que l'information est moins précise que celle retenue dans le COSOP.

¹⁹ Le COSOP a retenu un objectif primordial auquel sont rattachés trois indicateurs d'impact. Ceux-ci se rapprochent des indicateurs du DSRP sans que l'équivalence soit totale. En effet les indicateurs DSRP sont moins précis, mais par contre plus facilement quantifiables (par exemple: indice de la pauvreté pour le DSRP, accroissement des biens à la disposition des ménages pour le COSOP).

Tableau 3 : Cadre logique du COSOP et correspondances avec les indicateurs RIMS et DSRP

	Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	RIMS/ niveau	Indicateurs DSRP	Sources DSRP
OBJECTIF PRIMORDIAL	Améliorer les revenus des ruraux pauvres dans une perspective de parité hommes-femmes dans le Sénégal rural	* Nombre de ménages ayant une sécurité alimentaire améliorée (plus grand nombre de repas par jour, réduction de la période de famine)	Études d'impact, enquêtes sur les ménages	R2	Proportion de personnes souffrant de malnutrition	RDH
		* Accroissement des biens à la disposition des ménages (moyens de production, bicyclettes, radios, meilleur logement)		R3	Indice de la pauvreté (<i>moins précis</i>)	QUID//ESAM
		* Réduction de l'incidence de la malnutrition des enfants		R3	Proportion d'enfants souffrant de malnutrition	DERF/MSP
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	1. Renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations	* Nombre de personnes appartenant à des organisations (par sexe)	Rapports d'activité Rapports de supervision Études d'impact Contrats de fourniture de services	R1		
		* Nombre d'organisations opérationnelles		R2	+	
		* Nombre et type de partenariats établis par les organisations				
		* Taux de satisfaction des membres d'organisations de producteurs (par sexe)	Enquêtes de satisfaction Rapports d'activité Études d'impact au niveau des projets			
		* % de comités d'infrastructure des communautés gérant un fonds d'entretien				
	2. Accroître la productivité des activités économiques en milieu rural	* Accroissement de la productivité/des rendements	Rapports d'activité Études d'impact au niveau des projets Statistiques sur les institutions de microfinance	R2	Taux de croissance du secteur agricole (<i>moins précis</i>)	DPS DPAS enquête agricole
		* Nombre croissant de nouvelles activités productives (par sexe)				
		* Nombre de nouvelles entreprises en activité au bout de trois ans (par sexe)		R2		
		* Nombre d'emplois générés par les petites et moyennes entreprises (par sexe)		R2	Emploi agricole et emploi non-agricole (<i>moins précis</i>)	QUID
	3. Améliorer l'accès aux marchés et aux services financiers	* Accroissement des excédents commercialisés				
		* Nombre de producteurs ayant accès au crédit/à d'autres modes de financement				
		* Rapport en pourcentage entre les charges d'exploitation et le portefeuille de prêts des institutions de microfinance		R2		

	Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	RIMS niveau	Indicateurs DSRP	Sources DSRP
RÉSULTATS	Contribution effective au dialogue politique sur la réduction de la pauvreté rurale basée sur la capitalisation des expériences de terrain	* Nombre et qualité des rapports produits par le système de S/E du programme	Communications relatives aux résultats et aux méthodes du programme	R2		
		* Nombre d'initiatives en faveur des pauvres développées par le programme et encouragées par le Gouvernement au niveau local ou national	Procès-verbaux de réunions de concertations sur les politiques			
		* Nombre de partenariats locaux effectifs développés	Réglementations et instructions nationales et locales			
	Les UGP ont mis au point et appliquent des stratégies de désengagement en renforçant les capacités des acteurs locaux	* Nombre de contrats passés directement entre partenaires de projets du FIDA	Statistiques nationales et agricoles			
		* Nombre et type de fonctions des UGP transférées aux partenaires locaux	Rapports du système de S&E du programme			
	1.1 et 3.1 Les capacités des OP sont renforcées afin qu'elles puissent défendre les intérêts de leurs membres y compris les femmes	* % de femmes dans les instances de décision des organisations de producteurs	Rapports des bénéficiaires Statistiques communales et régionales Rapports du système de S&E du programme Rapports des bénéficiaires			
		* Degré de satisfaction des membres au sujet des services rendus par les organisations de producteurs (par sexe)				
		* Nombre de nouvelles organisations faitières locales fonctionnelles				
	1.2 Les institutions locales comme la commune rurale ou le comité villageois de développement mènent de manière efficace une action collective	* Nombre de plans de développement locaux mis au point et appliqués	Statistiques agricoles, rapports périodiques du programme			
		* Montant des ressources mobilisées par les communes rurales				
	2.1 Les ressources en eau sont mobilisées et gérées de façon durable dans la zone du programme du FIDA	* Ha irrigués	Statistiques communales et régionales Rapports du système de S&E du programme	R1		
		* % de comités fonctionnels d'entretien				
		* % d'accroissement de la production		R2		
	2.2 Des services de conseil sur demande sont fournis aux petits producteurs	* Nombre et type de demandes de services reçues par l'ANCAR	Évaluations des bénéficiaires Enquêtes périodiques et rapports de S&E du programme Statistiques agricoles			
* Degré de satisfaction des membres quant aux services rendus (par sexe)						

	Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	RIMS niveau	Indicateurs DSRP	Sources DSRP
	2.3 et 3.2 Les sources de revenu pour les pauvres sont diversifiées	* Nombre de nouvelles filières développées	Évaluations thématiques/ enquêtes ménages Rapports périodiques du système financier rural Rapports thématiques du Ministère des finances et de l'économie (ATCPEC)			
		* % du revenu provenant de sources non agricoles (par sexe)				
	3.1 Les institutions financières rurales existantes ont développé des services, et leurs produits sont adaptés aux besoins et à la capacité des ruraux pauvres dans la zone de programme du FIDA	* Nombre et valeur des prêts consentis (par sexe)	Statistiques nationales et agricoles, rapport d'avancement du programme, bulletins de la Chambre de Commerce	R1		
		* Le taux de remboursement reste supérieur à 95%				
	3.2 Des marchés et des installations de stockage sont aménagés dans la zone de programme du FIDA	* Km de pistes		R1		
		* Nombre de nouvelles banques de céréales				
	3.3 De nouveaux marchés prometteurs sont repérés, et des stratégies efficaces d'accès aux marchés sont développées	* Nombre de contrats passés entre les OP et les acheteurs				

115. Malgré ses insuffisances, cette première liste d'indicateurs a le mérite d'exister et de constituer une base de travail que l'on devra améliorer, compte tenu aussi des modifications qui seraient issues de la mise en cohérence du cadre logique. Il convient donc :

- de s'interroger sur la pertinence de ces indicateurs dans un objectif de pilotage du COSOP, afin de dresser une liste plus restreinte d'indicateurs prioritaires;
- de préciser la définition des indicateurs retenus, y compris l'espace sur lequel ils doivent être relevés (communauté rurale, zone d'intervention du projet, région), et de décider de la fréquence de leur actualisation, ainsi que les protocoles de collecte²⁰;
- d'estimer les coûts nécessaires pour informer ces différents indicateurs et les comparer aux bénéfices que l'on peut tirer de leur exploitation;
- d'informer la valeur de référence des indicateurs et de réfléchir sur les objectifs quantifiés que l'on peut donner à chacun d'eux, afin de tester les possibilités d'interprétation des changements constatés.

•
Ce travail devrait permettre de revoir cette première liste dans un souci de majeure opérationnalité et de plus grande proportionnalité entre les coûts et les avantages obtenus.

116. **Le cas particulier des indicateurs d'impact.** Le COSOP contient des indicateurs d'impact, qui sont nécessaires pour mesurer les évolutions de l'environnement dans lequel il s'inscrit. Comme on l'a dit déjà pour les indicateurs RIMS (voir 104), il n'est cependant pas possible d'établir une liaison directe entre les activités conduites dans le cadre du COSOP, et l'évolution de cet environnement, qui est régie par une multitude de facteurs dépassant largement le cadre du COSOP. Il est proposé plutôt d'examiner annuellement l'évolution des indicateurs d'impact régionaux et nationaux au sein du cadre de concertation proposé au niveau national (voir 130) pour analyser avec tous les partenaires du FIDA les évolutions constatées et identifier les voies par lesquelles les projets du FIDA pourraient contribuer à leur amélioration.

117. **Une base de données COSOP.** Le volume des informations à traiter justifie la constitution d'une petite base de donnée rassemblant les éléments constitutifs du COSOP, les activités des projets, ainsi que les nomenclatures et les indicateurs. Cette base de données permettra de faire en particulier les analyses suivantes :

- vérifier que les activités programmées pour chaque projet ont bien été réalisées et que les extrants et les réalisations ont été atteints;
- assurer la cohérence des actions des différents projets dans le cadre du COSOP, en vérifiant les complémentarités;
- vérifier que tous les résultats prévus dans le COSOP sont effectivement réalisés et que tous les résultats obtenus concourent aux objectifs spécifiques du COSOP;
- calculer les ressources financières affectées aux activités pour l'ensemble des projets et suivre les dépenses effectivement réalisées;
- calculer les ressources affectées par région aux activités pour l'ensemble des projets et suivre les montants décaissés;
- comparer les performances des projets FIDA entre eux pour les activités qui sont communes à plusieurs projets.

•
118. **Améliorer les systèmes de suivi-évaluation des projets.** L'efficacité de ce suivi global du programme FIDA suppose une amélioration et une homogénéisation des méthodologies utilisées par les services de suivi-évaluation des différents projets. Il faut donc, dès maintenant, veiller à harmoniser les méthodologies des projets et réfléchir sur la mise en place de comptabilités analytiques

²⁰ La définition de protocoles de collecte est indispensable pour que les informations collectées par les différents projets soient homogènes et puissent être traitées.

permettant de calculer les dépenses, au niveau du COSOP, par activité et zone d'intervention. Le PTBA, qui est réalisé actuellement chaque année par tous les projets, constituera le socle sur lequel on pourra bâtir ce nouveau système de suivi-évaluation du programme FIDA.

Questions:

- Comment redéfinir les résultats du cadre logique du COSOP ?
- Doit-on reprendre les cadres logiques des projets pour qu'ils soient en concordance avec le cadre logique du COSOP ?
- Doit-on programmer les activités au niveau régional (projet) ou national (COSOP)?
- Faut-il mettre en place des comptabilités analytiques dans les projet ou se contenter d'estimation des coûts des activités ?
- Quelle méthode proposer pour améliorer la liste des indicateurs et se rapprocher des indicateurs DSRP et des programmes sectoriels nationaux ?

Articuler le système de suivi-évaluation du FIDA au système national de suivi-évaluation du secteur du développement rural

119. **Relier le COSOP aux programmations sectorielles nationales.** Les documents de programmation sectorielle (PNDA, PNE, Environnement) actuellement en cours de finalisation, définiront leurs propres cadres logiques et indicateurs. Lorsqu'ils seront disponibles, une liaison structurelle devra être établie entre les objectifs du COSOP et les objectifs de ces programmes sectoriels, l'enjeu étant de déterminer la contribution du FIDA à ces programmes et au développement du secteur.

120. Le COSOP pourrait s'articuler de deux façons différentes à ces programmations sectorielles:

- soit au niveau des projets, en reliant chaque projet du FIDA aux objectifs des programmes sectoriels;
- soit, si un projet FIDA contribue conjointement à plusieurs objectifs d'un même programme, en différenciant les composantes relatives à chacun des objectifs des programmes.

121. La base de données COSOP permettra de traiter ce type de correspondance dans la mesure où l'unité de base est l'activité. Il suffira d'établir des tables de correspondance entre les nomenclatures du COSOP et celles des programmes sectoriels.

122. La liaison entre la base de données COSOP et celles qui seront mises en place pour le suivi-évaluation des programmes sectoriels devrait permettre de nouvelles analyses visant à l'amélioration du programme FIDA. Par exemple, on pourrait:

- comparer les performances des projets FIDA et des projets d'autres bailleurs intervenant sur le même type d'activité, en termes de coûts et de produits;
- quantifier la participation du FIDA à la réalisation des politiques sectorielles, aussi bien en termes d'extrants, de réalisations et de participation financière;
- analyser les synergies et les complémentarités entre les projets FIDA et les autres projets;
- situer l'implication du FIDA dans les différentes régions par rapport à l'ensemble de la répartition régionale de l'aide.

123. **Echange d'informations sur les prévisions budgétaires et les décaissements.** Les ministères sectoriels ainsi que la CSLP ont besoin de ces informations, d'autant plus qu'il est prévu de mettre rapidement en place les CDMT. Il leur sera alors impératif de savoir quels montants les projets du FIDA prévoient de dépenser pour les trois années suivantes, de façon à mieux planifier la contribution des bailleurs de fonds au secteur et à améliorer la coordination des interventions. Ces informations devraient être disponibles à temps pour les réunions annuelles de planification budgétaire des différents ministères.

124. Le FIDA devra être aussi en mesure de fournir les informations sur les décaissements de l'année précédente. Ceci suppose que le FIDA puisse, dans le cadre du COSOP, programmer de façon indicative les activités des projets sur trois ans et, en conséquence, estimer les engagements. Ici aussi le FIDA recevra en retour des informations lui permettant de situer sur le moyen terme ses interventions en complémentarité avec les autres bailleurs de fonds.

Mettre en réseau les informations sur le secteur détenues par le FIDA et les connecter aux systèmes d'informations nationaux

125. **Les SIG.** Les projets FIDA ont collecté de nombreuses informations sur le secteur rural à travers les études de référence des villages, les diagnostics institutionnels, les capacités d'organisation et de gestion des OP et opérateurs... Faute d'archivage sous forme géoréférencée, mais aussi de traitements croisés, ces informations sont souvent sous-exploitées. Certains ministères, régions mais aussi projets ont déjà mis en place des SIG et certains projets du FIDA commencent à s'engager dans cette voie. Les SIG constituent un bon moyen pour mettre en valeur l'information, mais aussi pour la faire circuler entre les utilisateurs. Encore faut-il que les codes utilisés soient normalisés et que les outils de traitement soient compatibles. On peut donc réfléchir dès maintenant à un système SIG qui serait utilisé par tous les projets du FIDA, et qui serait compatible avec ceux déjà mis en place par certains ministères et projets. Ceci implique donc que les projets se concertent et s'accordent sur la mise en place des SIG qui a déjà commencé.

126. **La mise en réseau des projets à travers FIDAFrique.** La mise en place d'une base de données COSOP suppose l'échange d'informations entre le niveau central et les différents projets. Avec l'appui de FIDAFrique, les projets ont déjà commencé à développer des canaux d'échange. Cette mise en réseau devrait être poursuivie, de façon à permettre en particulier:

- d'alimenter la base de données COSOP et d'accéder aux informations qui la composent;
- de partager entre projets, les expériences, les pratiques et les méthodes;
- d'ouvrir les informations générées par les projets à tous les utilisateurs intéressés, et en particulier aux organisations paysannes.
-

127. FIDAFrique pourrait aussi fournir un appui sur la façon la plus appropriée de présenter et de diffuser les informations sur l'expérience des projets FIDA (enquêtes, méthodes, outils...)

128. **L'articulation avec les autres systèmes d'information.** Les systèmes d'information sur le développement rural et la réduction de la pauvreté sont en cours d'élaboration sous la forme de bases de données statistiques, mais aussi de base de données projets. La coordination des interventions requiert une meilleure maîtrise de l'information au niveau national, régional et local, ce qui nécessite des systèmes d'information compatibles. Le système de suivi-évaluation du programme FIDA doit tenir compte des caractéristiques des systèmes existants, tel que celui du DSRP, en intégrant dès leur conception, des nomenclatures et des structures de données compatibles avec les autres systèmes d'information.

129. Les systèmes d'information des projets FIDA peuvent fournir annuellement pour leurs zones d'intervention certaines informations correspondant aux indicateurs du DSRP (par exemple les données sur l'alphabétisation). Par contre, certaines informations comme le taux de scolarisation, sont relevées au moment de l'enquête sur la situation de référence mais ne sont pas actualisées ensuite. Le FIDA devra conserver et transmettre ces informations sous une forme normalisée à la future banque de données sur le secteur rural.

Questions:

- Faut-il faire les prévisions budgétaires à moyen terme pour les projets au niveau régional ou du COSOP ?
- Faut-il promouvoir l'utilisation de SIG dans les projets pour renforcer les articulations avec les systèmes d'information nationaux et régionaux ?
- Les projets doivent-ils tous utiliser le même logiciel de suivi-évaluation ?

Le cadre national de concertation

130. **Comité national d'orientation et de coordination.** Le COSOP et le cadre institutionnel de cohérence prévoient la création d'un dispositif de concertation entre le FIDA et ses partenaires sénégalais. Situé au niveau national, ce dispositif devrait permettre de faciliter le pilotage du programme, de favoriser les synergies et les complémentarités, d'harmoniser les méthodologies des projets, et d'alimenter une réflexion commune sur l'efficacité des collaborations, la validité des objectifs communs et la pertinence des méthodes. Selon le COSOP, ce dispositif doit comprendre divers éléments qui sont aussi de nature à renforcer la cohérence institutionnelle du programme, soit: un système de suivi-évaluation commun, un comité national d'orientation et de coordination, une mise en réseau électronique des projets et de leurs partenaires.

131. Chaque projet dispose aujourd'hui d'un comité de pilotage national, qui se réunit une fois par an, chacun étant présidé par un président différent. Les comités de pilotage sont chargés de fournir les orientations générales des projets, et d'approuver les PTBA. Pour faciliter l'harmonisation des projets, développer les synergies et imprimer une vision globale au programme, il est prévu de compléter ce dispositif, en accord avec le COSOP, par un comité de coordination, de concertation, d'orientation et de mise en cohérence du programme FIDA. Le FIDA doit financer une étude pour définir les responsabilités et les modalités d'organisation et de fonctionnement de ce comité.

132. **Composition.** L'étude précisera la composition exacte du Comité, ainsi que les modes de représentation recommandés. D'ores et déjà, il est proposé que ce Comité reflète la diversité des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme FIDA (organisations de producteurs, collectivités locales, administration, unités de projet...), tout en conservant une taille compatible avec les objectifs recherchés de prise de décision et d'opérationnalité. Il s'agira aussi de préciser les liens entre le Comité national d'orientation et de coordination et les cadres de concertation qui seront mis en place au niveau régional (voir 167).

133. En attendant les conclusions de l'étude prévue pour définir les responsabilités et les modalités d'organisation et de fonctionnement de ce comité, on proposera certains principes:

- les organisations de la société civile, et en particulier les organisations paysannes, doivent être associées au pilotage du programme à travers des processus réellement participatifs et non pas des simulations de consultation, comme cela est bien souvent le cas. On réfléchira aux moyens nécessaires à cet effet, tant du point de vue de la représentation, que des appuis nécessaires pour faciliter cette participation et la rendre effective;
- l'animation et la synthèse des débats seront réalisées par des personnalités indépendantes, et les conclusions seront rendues publiques;
- le mode de sélection des personnes et des organisations mobilisées sera transparent en laissant le choix aux acteurs sociaux de leurs représentants;
- les acteurs sociaux seront informés suffisamment à l'avance des enjeux et de l'ordre du jour pour préparer leurs analyses et consulter leurs membres;
- les acteurs sociaux pourront mobiliser leur expertise propre pour appuyer des débats contradictoires.

134. **Mandat.** Le principal objectif du Comité national d'orientation et de coordination sera de piloter le programme du FIDA, de façon à réaliser les objectifs et les résultats convenus par tous les partenaires. A cet effet, le Comité sera le lieu d'analyse et de discussion des informations fournies par le système de suivi-évaluation, et en particulier de l'interprétation des informations disponibles sur l'impact. Ces informations lui seront présentées sous la forme d'un **bilan annuel**, sur la base duquel, le Comité prendra des décisions concernant les améliorations à apporter à la mise en œuvre des projets, ainsi que sur le développement du programme, compte tenu non seulement des projets, mais aussi des autres instruments d'intervention du FIDA, tels que dons, initiatives régionales, études, ateliers...

135. Le Comité aura aussi pour objectif de renforcer les synergies et les complémentarités entre les projets. Il sera chargé d'harmoniser les méthodologies utilisées dans le cadre des projets, et, plus généralement, de développer le dialogue entre les partenaires nationaux et le FIDA.

136. **Rôle de la DAPS.** Il est proposé que la DAPS, qui devrait devenir le chef de file pour la mise en place d'un système de suivi sur le développement rural, assure le secrétariat de ce Comité. A ce titre, elle serait responsable de la préparation des réunions annuelles. Elle serait également chargée d'évaluer la progression du système de suivi-évaluation pilote du FIDA et de proposer des recommandations à ce sujet au Comité. La DAPS pourrait disposer d'appuis spécifiques à cet effet.

-
-

Questions:

- Comment devrait être constitué le Comité, et quelle devrait être sa taille ?
- Quels liens devrait-il y avoir entre le Comité et les cadres de concertation régionaux ?
- Quelles doivent être les relations entre le Comité et les comités de pilotage des projets ?
- Quel est le moment le plus approprié pour tenir une réunion annuelle ?
- Serait-il utile de réaliser des analyses d'impact sur un thème particulier chaque année (par exemple: accès au crédit, commercialisation) ?

Les appuis nécessaires

137. **Personne ressource du FIDA.** Le Sénégal a été choisi par le FIDA comme pays pilote pour tester l'affectation d'une personne-ressource, qui serait chargée de faire le relais entre les projets et le siège du FIDA et d'appuyer le siège dans la dynamisation du programme. Cette personne ressource, qui devrait vraisemblablement être affectée dans le courant 2005, aura un rôle déterminant à jouer dans la mise en œuvre et le fonctionnement du système de suivi-évaluation, notamment en ce qui concerne la facilitation, et éventuellement l'animation, des échanges entre les projets, ainsi que la facilitation des liens entre la DAPS et les projets.

138. **Consultations spécialisées.** Des consultations spécialisées seront nécessaires, en particulier pour élaborer les propositions suivantes relatives au montage du système de suivi-évaluation, qui devront ensuite être soumises à la validation des partenaires:

- les propositions d'amélioration du cadre logique du COSOP et d'une liste d'indicateurs (avec définition, modalité de rassemblement ou de collecte, type de traitement);
- une proposition de programme à moyen terme, avec un plan d'action, pour la mise en place progressive du suivi-évaluation FIDA;
- le montage de la base de données COSOP, selon les orientations qui seront données par les partenaires/le Comité;
- une proposition de protocole d'échange d'informations entre la base de données du COSOP et les systèmes d'information nationaux intéressés.

139. En outre, le bilan annuel à discuter par le Comité sera également préparé par un consultant spécialisé. Ceci comprendra:

- le rassemblement des indicateurs RIMS fournis par les projets, la vérification de leur cohérence, l'apport de compléments si besoin avec d'autres sources d'information, et la réalisation des tableaux de synthèse;
- le rassemblement des données pertinentes sur l'évolution du secteur du développement rural;
- la préparation d'un document pour la réunion annuelle, faisant le bilan des résultats de l'exécution du COSOP et proposant des thèmes et des pistes de discussion;
- l'élaboration de propositions d'adaptation du cadre logique du COSOP pour l'année suivante;
- la proposition de modifications à la programmation des activités des projets (PTBA) en accord avec le cadre de cohérence fourni par le COSOP;
- la proposition d'objectifs quantifiés pour les indicateurs d'extrants et de réalisation pour l'année suivante;
- l'appui à l'organisation de la réunion de bilan annuel;
- l'élaboration du rapport final de la réunion annuelle du Comité.

D La dimension des projets

140. **Objectifs.** Le suivi-évaluation de chaque projet doit répondre à quatre grands objectifs:

- permettre à l'unité de gestion de mesurer la performance du projet par rapport à ses objectifs, de façon à identifier les mesures correctives nécessaires, adapter la stratégie à temps et orienter les programmations nouvelles;
- vérifier l'adéquation du projet avec les objectifs des politiques régionales et s'assurer qu'il contribue à leur réalisation;
- fournir les informations nécessaires au suivi de l'exécution des politiques régionales, de façon à appuyer leur pilotage ainsi que la coordination et la mise en cohérence des interventions;
- diffuser les bonnes pratiques et les approches innovantes aux acteurs régionaux.

141. **Articulation projet-région.** Les projets du FIDA sont pour leur majorité des projets villageois, mais ils commencent à avoir des prolongements au niveau régional, se rendant compte qu'ils ne peuvent pas tout résoudre au niveau villageois. Il y a donc déjà une certaine articulation avec le niveau régional. Cette articulation est facilitée, pour le PADV, le PAGF et le PRODAM, par le fait qu'ils sont mis en œuvre dans une seule région. En effet pour ces trois projets, la programmation au niveau régional correspond à la programmation de l'ensemble du projet. Le POGV est mis en œuvre dans trois régions, mais il est organisé suivant une logique régionale: il dispose de trois responsables régionaux du suivi et sa programmation annuelle est préparée au niveau régional puis agrégée au niveau national. Donc les connections entre programmation, résultats et politiques régionales pourront aussi se faire facilement avec le POGV. Le PROMER constitue un cas particulier parce qu'il n'est pas centré sur des collectivités locales, et il a des antennes qui couvrent généralement plusieurs régions à la fois. Il faudra tenir compte, dans le montage de son système de suivi-évaluation qu'il devra assurer l'adéquation avec les politiques régionales en matière de promotion des entreprises rurales, là où elles existent, et intégrer les systèmes d'information régionaux. Il devra aussi assurer des synergies avec les volets productifs des projets de développement villageois qui, sont, eux organisés suivant une logique spatiale. Ceci nécessitera qu'il régionalise les informations à fournir aux partenaires régionaux.

Quels types d'information ?

142. **Informations sur les prévisions budgétaires et les décaissements.** Elles doivent permettre de suivre les engagements et les dépenses des projets. Actuellement ces informations sont générées par les projets dans le cadre de la programmation financière (préparation du PTBA) et du suivi de l'exécution financière. Elles sont présentées selon une nomenclature qui est spécifique aux besoins du FIDA, c'est-à-dire selon les catégories du prêt et éventuellement par composante du rapport de pré-évaluation. Ces informations pourraient permettre aussi de calculer les coûts de revient des activités mises en œuvre par les projets (par exemple le coût du mètre linéaire de piste ou de la constitution d'une micro-entreprise rurale) et de les comparer au coût d'opérations comparables dans la région ou le pays.

143. Plusieurs acteurs régionaux sont également intéressés à connaître ces informations financières:

- la collectivité régionale est intéressée à connaître les prévisions budgétaires annuelles pour savoir quelles parties/quelles activités de son programme de développement va bénéficier de financements du FIDA, et elle est aussi intéressée ce qui a été exécuté sur ces montants;
- quand les administrations sectorielles régionales (DRDR, IRSV) disposeront d'un programme, qui sera articulé au CDMT, elles voudront connaître à quels objectifs et pour quels montants les projets du FIDA pourront contribuer, puis quel part de ces prévisions aura été exécutée;
- quand il y aura des DSRP régionaux, des informations du même type seront nécessaires.

Questions:

- les projets sont-ils en mesure de fournir ces informations ?
- comment l'information financière des projets devrait-elle être formatée pour satisfaire ces besoins ? pour le moment le seul instrument de planification régionale disponible est le PRDI. Faut-il organiser l'information selon les objectifs/les composantes du PRDI ? Quand les nouveaux instruments de planification régionale seront disponibles (PRDA, PRDE, DRSP régional), faudra-t-il présenter l'information de façon différente pour chacun d'eux ?
- ne pourrait-on pas plutôt s'entendre sur une nomenclature uniforme, ou sur des tables de correspondance, ainsi que sur la mise en place d'une tête de réseau au niveau régional, chargée de recevoir l'information et de la redistribuer aux différents utilisateurs ?
- quelle nomenclature budgétaire faudra-t-il utiliser ? peut-on prendre comme référence la nomenclature utilisée par le SPP de la DCEF ? ou des tables d'équivalence ?
- doit-on mettre en place une comptabilité analytique dans les projets ?
- quid du POGV et du PROMER qui couvrent plusieurs régions si la présentation requise des informations diffère selon les régions ?
- la programmation budgétaire des projets est annuelle, mais les CDMT ont une programmation pluriannuelle. Les projets peuvent-ils intégrer cette nouvelle dimension temporelle ?
- à quel moment dans l'année l'information doit-elle être fournie pour qu'elle puisse être prise en compte dans la programmation budgétaire de la région et des administrations sectorielles ?
- faut-il faire un logiciel unique pour tous les projets avec des nomenclatures adaptées aux besoins des différents utilisateurs?

144. **Informations sur la programmation des activités, les extrants et les réalisations.** Elles doivent permettre de suivre les activités prévues annuellement, ainsi que les extrants (nombre et localisation des bâtiments construits, périmètres aménagés, nombre de personnes formées ou de comités de gestion mis en place...) et les réalisations (par exemple fréquentation des bâtiments, augmentation de la production...) générés par leur mise en œuvre. Actuellement ces informations sont générées par chaque projet sur la base de listes d'indicateurs définis dans le cadre logique. La fréquence, le format et les destinataires des rapports d'avancement qui présentent ces informations varient selon les projets. De façon générale, les rapports sont centrés sur une description des activités conduites et leurs extrants, mais la partie analytique est réduite.

145. Plusieurs acteurs régionaux sont également intéressés à connaître ces informations sur les extrants générés par les projets:

- la collectivité régionale est intéressée à connaître la programmation des réalisations que le FIDA prévoit d'exécuter sur le territoire régional de façon à vérifier que cette programmation s'insère dans le cadre du PRDI, à coordonner les interventions des différents bailleurs de fonds et à renforcer leur cohérence. Elle est aussi intéressée par les informations sur la mise en œuvre de la programmation du FIDA, de façon à pouvoir suivre la progression de l'exécution de son PRDI;

- quand les administrations sectorielles régionales disposeront d'un programme, elles auront besoin des mêmes informations, pour vérifier l'adéquation de la programmation avec les objectifs de leur programmation régionale, et pour suivre son exécution;
- de même, quand il y aura des DSRP régionaux, le Comité technique de suivi du DSRP sera intéressé par les mêmes informations, pour des raisons similaires;
- les organisations de producteurs au niveau régional (fédérations et unions) sont intéressées à connaître les produits atteints par les projets dans le soutien au développement des activités productives;
- les autres projets financés par le FIDA dans la région: par exemple, le PROMER est intéressé à connaître les linéaires de pistes qui sont construits par le PADV et qui faciliteront l'installation des artisans, leur approvisionnement ou l'écoulement de leur production. De même, le POGV voudra savoir le nombre de micro-entreprises appuyées dans le secteur de la transformation de telle ou telle spéculation agricole dont il pourra soutenir la production.

146. Tous ces acteurs ont besoin d'une information localisée (la région, ou le PROMER veulent savoir où sont programmés les linéaires de pistes). Ceci va requérir une adaptation dans le mode de traitement actuellement utilisé par les projets, puisque pour le moment l'information est agrégée quantitativement sans référence aux localisations. Les projets commencent déjà à s'engager dans cette voie avec la mise en place de SIG, en cours ou prévue pour plusieurs d'entre eux.

147. Par ailleurs, tous ces acteurs sont intéressés à avoir l'information sur la programmation et son exécution, mais aussi sur les raisons pouvant expliquer les décalages éventuels. On doit constater toutefois que la plupart de ces acteurs ne disposent pas aujourd'hui des bases de données qui permettraient de conserver et de capitaliser les informations sur la programmation et les extrants.

148. Pour ce type d'information, le problème n'est pas tant si les projets sont en mesure de fournir ces informations (ce sont celles qu'ils génèrent le plus facilement), mais plutôt sous quelle forme ils doivent la fournir, compte tenu notamment de l'état embryonnaire des systèmes d'information au niveau régional. A cet égard, on peut distinguer deux formes de présentation: (i) l'information "brute", c'est-à-dire les quantités et les mesures diverses, et (ii) leur analyse: dans quelle mesure la programmation annuelle a-t-elle été respectée ? quelles sont les raisons des décalages ? quelles sont les mesures correctives à prendre et par qui ? comment a progressé la réalisation des produits prévus pour toute la durée du projet ?

149. Une question complémentaire concerne la participation des acteurs concernés à la discussion sur les extrants obtenus et les améliorations possibles. Les décalages dans la mise en œuvre de la programmation peuvent être dus à une diversité de facteurs, qui peuvent dépendre des projets eux-mêmes (par exemple, certains éléments ont été insuffisamment pris en compte dans la programmation, ou bien l'unité de projet ne disposait pas des compétences suffisantes), ou d'autres acteurs (par exemple un fournisseur est en retard) ou de facteurs difficilement maîtrisables (par exemple les pluies prolongées ont retardé l'avancement des travaux). Par ailleurs, les autres acteurs peuvent apporter des éclairages différents d'une même problématique, qui seront utiles pour comprendre les raisons des problèmes rencontrés et pour proposer des améliorations. Enfin, c'est aussi à travers ce dialogue avec les acteurs que pourront être vérifiées les adéquations avec les politiques régionales. Il importe d'associer tous les acteurs régionaux à la discussion sur les résultats obtenus, de façon à pouvoir corriger les problèmes rencontrés. Des propositions sont faites ci-après sur un cadre de concertation et un bilan annuel au niveau régional qui pourraient servir à cet effet.

150. **Informations sur la réduction de la pauvreté et l'évolution du secteur du développement rural.** Pour apprécier la contribution des projets à la lutte contre la pauvreté rurale et à l'évolution du secteur du développement rural, il faut d'abord pouvoir disposer des informations sur l'évolution de l'environnement dans lequel les projets sont mis en œuvre. les grandes variables socio-économiques du

secteur: ressources naturelles, production, prix, revenus, santé, éducation, pluviométrie... Ces informations concernent: (i) les grandes variables socio-économiques qui permettent de rendre compte de cette évolution ainsi que de l'évolution de la pauvreté (prix, revenus, alphabétisation, scolarisation, mortalité infantile, superficies cultivée, productions, stocks etc.); (ii) les éléments de conjoncture (pluviométrie, cataclysme naturels, épidémies animales...); (iii) les décisions de politique économique (par exemple la privatisation de la filière arachide) ou qui résultent de la signature d'accords commerciaux internationaux (par exemple la baisse d'un tarif douanier) et qui sont susceptibles d'avoir des retombées sur le secteur du développement rural. Ces informations sont essentielles pour comprendre les performances des projets, prendre les mesures correctives nécessaires pour s'adapter à l'évolution de l'environnement naturel, social et économique, voire même pour tenter de l'anticiper.

151. Il n'appartient cependant pas aux projets de les collecter. En effet, d'une part il serait beaucoup trop coûteux pour chaque projet de relever ces informations, d'autre part, les projets n'ont pas l'expérience requise pour exécuter des fonctions liées à la statistique sectorielle. Enfin, l'échelle des projets (par exemple, pour le PADV, huit communautés rurales) ne constitue pas un niveau suffisamment pertinent pour collecter ces informations.

152. Ces informations devraient donc être fournies par les structures régionales, voire par les structures nationales. Le problème est que, comme on l'a vu dans la première partie, le système d'information statistique national est en plein chantier, et les bases de données régionales sur le suivi du secteur sont encore embryonnaires. En attendant que le système de suivi national/régional du développement rural et de la pauvreté rurale soit plus opérationnel, la question est donc d'identifier un "paquet minimal" d'informations nécessaires aux projets du FIDA et à leurs partenaires pour appuyer le pilotage des activités des projets.

153. Une question connexe est celle des modalités selon lesquelles les projets pourraient avoir accès à ces informations. En attendant qu'une meilleure organisation des statistiques nationales et régionales se mette en place et permette l'établissement de protocoles d'échange entre les projets et les structures productrices de statistiques, il est proposé que, dans chaque région où interviennent les projets du FIDA, un consultant soit recruté annuellement pour collecter les informations requises et les mettre en forme pour les besoins du bilan annuel qui est proposé ci-après, en collaboration avec l'ARD.

Questions:

- quelles sont les informations déjà générées par le système statistique national qui peuvent être utilisées (par exemple enquêtes budget consommation, santé...) et qui sont pertinentes pour l'échelle d'intervention des projets ?
- quelles sont les informations générées par les statistiques agricoles, les statistiques de l'élevage ou d'autres systèmes statistiques (par exemple relevés de prix, marchés...) au niveau national qui peuvent être utilisées et qui sont pertinentes pour l'échelle d'intervention des projets ?
- quelles sont les informations générées par les IRSV qui peuvent être utiles aux projets ?
- selon quelles modalités les projets pourraient-ils accéder à ces différents types d'informations statistiques ?
- selon quelles modalités les projets pourraient-ils accéder aux informations relatives aux décisions de politique économiques et aux accords commerciaux ?
- les projets ont-ils besoin d'un renforcement de leurs compétences pour exploiter ces informations ?

154. **Informations sur l'impact.** Il importe de distinguer deux types d'impact. Lorsqu'un projet teste une technique innovante (par exemple une nouvelle variété de semence), ou met au point une approche nouvelle (par exemple l'appui à la fourniture de services par une organisation de producteurs), il doit pouvoir évaluer l'impact de ces innovations, par exemple sur la production ou sur les revenus de ceux qui en sont les bénéficiaires directs. Il s'agit donc de mesurer l'impact circonscrit à

un petit groupe de personnes d'une activité pilote, avant de décider s'il y a lieu de la généraliser à un ensemble plus vaste. Cette évaluation d'impact est possible et est du ressort du projet, qui doit organiser les études d'impact spécifiques nécessaires à cet effet. Plusieurs projets le font du reste déjà.

155. Par contre, l'évaluation de l'impact global d'un projet sur la réduction de la pauvreté ou encore sur l'amélioration des revenus ou de la nutrition est difficile à caractériser. En effet, l'amélioration de ces variables relève, comme on l'a déjà vu, d'une variété de facteurs, qui peuvent comprendre, outre les interventions d'un projet du FIDA, les interventions de projets financés par d'autres bailleurs, les mesures prises par le gouvernement, la pluviométrie, les accords commerciaux etc. etc. Au sein d'un ensemble aussi complexe, l'attribution d'une relation de cause à effet directe et unique entre l'action d'un projet et l'amélioration d'une variable socio-économique est tout à fait illusoire.

156. En revanche, une fois que l'on dispose des informations sur la réduction de la pauvreté et l'évolution du secteur du développement rural dont l'on vient de parler, il est utile de chercher à déterminer l'ensemble des facteurs, y compris les interventions du projet FIDA, qui ont pu influencer l'évolution de ces variables, la façon dont ces facteurs ont inter-agi et les mesures correctives qui seraient nécessaires pour améliorer ou renforcer l'impact obtenu. La question de l'interprétation des informations est donc ici essentielle. A cet effet, il est proposé ci-après de réaliser un bilan annuel des projets au niveau régional, au sein d'un cadre de concertation réunissant l'ensemble des acteurs régionaux du développement rural.

Question:

- quel usage doit-on faire des indicateurs d'impact indiqués dans les projets ?
- comment associer les partenaires aux évaluations ponctuelles d'impact ?

157. **Informations sur les bonnes pratiques.** Elles portent sur les modes opératoires des projets et les approches nouvelles qu'ils ont mises au point et qui sont susceptible d'intéresser les autres acteurs régionaux, et en particulier:

- le Comité de suivi technique du DSRP, qui doit contribuer à l'alimentation d'une base de données des bonnes pratiques du DSRP;
- la collectivité régionale et les administrations déconcentrées, qui pourront répliquer les approches les plus prometteuses à l'échelle de la région;
- les organisations de producteurs au niveau régional (unions et fédérations), qui peuvent diffuser les innovations en direction de leurs organisations membres.

158. Ces informations sont aujourd'hui peu capitalisées par les projets.

Questions:

- sous quelle forme devraient être capitalisées les bonnes pratiques ?

159. **Définition d'indicateurs communs aux projets du FIDA mis en œuvre dans la région.** Il s'agira de déterminer un ensemble d'indicateurs communs aux projets du FIDA mis en œuvre dans une même région, en concertation avec tous les acteurs concernés au niveau régional. A cette occasion, il faudra déterminer si les indicateurs définis pour le suivi du COSOP sont suffisants au niveau régional, ou s'il faut en ajouter de nouveaux, en gardant à l'esprit que le système de suivi-évaluation doit rester léger.

160. Un même indicateur intéressera la plupart du temps plusieurs utilisateurs et permettra de satisfaire des besoins différents. Aussi, le nombre d'utilisateurs n'implique-t-il pas nécessairement une batterie d'indicateurs très lourde. Au contraire, il s'agira de bien calibrer les indicateurs de façon à satisfaire les besoins des différents acteurs, tout en gardant des bases de données pratiques, faciles à

manier et ne requérant pas des efforts de collecte disproportionnés par rapport aux moyens disponibles dans les unités de suivi-évaluation des projets. Pour chaque indicateur, il s'agira de préciser: (i) l'utilisateur, (ii) le format, (iii) la responsabilité et les modalités de collecte et de traitement.

161. Dans la mesure où tant les instruments de la planification régionale que les systèmes d'information sont encore en construction, cet exercice d'identification des besoins d'information et de sélection des indicateurs devrait-il être reconduit annuellement, à l'occasion des bilans annuels qui sont proposés ci-après.

162. **Adaptation du cadre logique.** Cette première concertation devrait permettre de compléter et d'adapter les indicateurs, mais aussi de proposer d'éventuelles modifications au cadre logique, de façon à renforcer sa conformité avec les objectifs et les besoins des acteurs régionaux.

Traitement et protocoles d'échange

163. Une fois l'accord atteint sur les cadres logiques et les indicateurs, il s'agira de définir les outils de collecte et le cahier de charges d'un progiciel informatique de capitalisation et de traitement des données. Ce cahier des charges comprendra le contenu des formulaires de saisie, les états de sortie, les glossaires, les procédures de sauvegarde, les fenêtres de paramétrage, etc. Il proposera aussi les protocoles d'échange d'information qui seront passés avec les différents utilisateurs, et qui devront préciser, en particulier, les niveaux d'accès de ces utilisateurs, les modalités d'échange d'informations, la mise en réseau avec les bases de données régionales etc. La réalisation de cette étape, puis de la construction du progiciel et de la formation à son utilisation seront confiées à un/des prestataire(s) choisis par appel d'offres, avec éventuellement l'appui d'un consultant international.

Questions:

- peut-on envisager un progiciel commun à l'ensemble des projets qui composent le programme FIDA, ce qui faciliterait leur mise en réseau et l'échange d'informations entre eux ? ou doit-on envisager un tronc commun à tous les projets, avec des variantes modulables selon les besoins particuliers de telle ou telle région ? mais dans ce cas, quid du PROMER ?
- le Programme national d'Infrastructures rurales (PNIR) dispose d'un outil informatique de suivi-évaluation, dont le volet de suivi de l'exécution est très complet²¹ et fonctionne bien. Peut-il être utilisé comme référence pour l'élaboration du progiciel commun aux projets du FIDA ?

Analyse

164. L'analyse des données collectées constitue l'un des points faibles des systèmes de suivi-évaluation actuels des projets du FIDA. Cette fonction, qui est certainement la plus difficile, est néanmoins indispensable, dans la mesure où c'est à partir de l'analyse des informations que l'on pourra tenter d'identifier les causes des défaillances comme des succès, mais aussi anticiper des changements attendus, juger de la pertinence des actions entreprises par rapport aux politiques régionales et aux attentes des acteurs régionaux, comparer les performances des projets avec celles d'autres acteurs etc. A partir de là, il s'agira de définir les orientations à donner au déroulement des activités futures, les améliorations à introduire, les approches à renforcer, les corrections à apporter...

165. **Bilan annuel.** Pour appuyer cette fonction d'analyse, la mission propose d'organiser annuellement un bilan des interventions des projets FIDA au niveau régional. Ce bilan annuel aurait pour objectif: (i) de présenter les résultats obtenus par les projets du FIDA en activité dans la région,

²¹ Il couvre en particulier les éléments suivants: le taux de réalisation physique, le taux de décaissement, le taux de réalisation financière et les facteurs explicatifs des écarts constaté entre les prévisions et les résultats. Les données sur les réalisations physiques peuvent être présentées par niveau administratif, par composantes, sous-composantes et activités, et par agence d'exécution. Les résultats financiers peuvent être présentées par bailleurs de fonds, composantes, catégories de dépenses et agences d'exécution.

(ii) de les confronter avec les informations sur le suivi du secteur, (iii) de les comparer avec les objectifs des politiques régionales; (iv) de discuter des interactions entre les interventions des projets et les autres facteurs d'évolution des variables socio-économiques et du développement rural; (iv) de rechercher les explications aux défaillances et d'identifier les succès; (v) de se concerter sur les décisions à prendre pour améliorer les performances des projets et de leurs partenaires; (vi) d'adapter les cadres logiques à l'évolution des politiques régionales; (vi) d'adapter le système de suivi-évaluation des projets à l'évolution de la planification régionale et des systèmes d'information régionaux.

166. Pour préparer le bilan annuel, un consultant serait recruté pour: (i) recueillir toutes les données pertinentes et disponibles relatives au suivi du secteur du développement rural et de la pauvreté rurale; (ii) préparer un document de bilan, présentant les résultats du projet, l'évolution des variables socio-économiques du secteur et dégagant des pistes de discussion; (iii) identifiant les principaux domaines dans lesquels il faudrait envisager des améliorations et des actions à prendre, par les projets ou par d'autres acteurs à identifier. Ce consultant organiserait en outre, en collaboration avec les projets du FIDA et avec l'ARD de la région concernée, la réunion de bilan avec les acteurs régionaux, au sein d'un cadre de concertation à définir.

167. **Cadre de concertation.** Le cadre de concertation devrait réunir les différents acteurs régionaux intéressés par les interventions du FIDA, c'est-à-dire en particulier les représentants du conseil régional et de l'ARD, de la DRDR et de l'IRSV, du Comité de suivi technique du DSRP, du Conseil régional de Concertation des ruraux (CRCR), de l'Association régionale des Communautés rurales, des prestataires de services associés à la mise en œuvre des projets FIDA, des autres projets intéressés... La réunion de bilan annuel pourrait être animée avec l'appui du consultant recruté pour sa préparation, toujours en collaboration avec l'ARD.

Questions:

- dans la mesure du possible, le cadre de concertation devrait être une structure pérenne, et non une structure ad hoc montée pour les besoins du projet FIDA, ce qui faciliterait la participation de tous les acteurs. Quel serait le cadre de concertation le plus approprié ? celui du conseil régional (s'il existe) ? le CROASP (quand il sera mis en place) ? le Comité régional de Pilotage de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté ?
- quels acteurs devraient-ils participer au bilan annuel ?
- comment assurer la participation des pauvres ?
- quand devrait être organisé le bilan annuel de façon qu'il puisse être articulé avec la programmation régionale ?

168. **Rapportage.** Outre l'exercice du bilan annuel, les projets devront continuer à fournir des rapports d'activités réguliers. Pour faciliter leur préparation et leur utilisation, il est proposé de définir une fréquence et des formats communs à l'ensemble des projets, qui tiennent compte des besoins des différents acteurs régionaux, et qui s'appuient sur les formats qui existent déjà, en les améliorant et en les uniformisant. Ces formats seraient accompagnés d'un guide, pour aider les unités de projet dans l'élaboration de chaque type de rapport.

Questions:

- quels types de rapport sont nécessaires et pour répondre à quels besoins ?
- peut-on envisager un format commun à l'ensemble des projets qui composent le programme FIDA, ce qui faciliterait l'échange des informations entre les projets et leur consolidation au niveau national ? ou doit-on envisager un tronc commun à tous les projets, avec des variantes modulables selon les besoins particuliers de telle ou telle région ?

E La dimension de la communauté rurale

169. Alors que le niveau des projets du système de suivi-évaluation doit permettre d'apprécier la performance globale des projets et leur adéquation avec les politiques régionales, le niveau communautaire doit permettre d'apprécier les interventions d'un projet dans une communauté rurale et la manière dont elles répondent aux préoccupations des acteurs locaux.

170. **Objectifs.** Le suivi-évaluation au niveau communautaire doit donc répondre aux objectifs suivants:

- permettre aux acteurs locaux de connaître le déroulement des activités appuyées par le projet, ainsi que de vérifier les résultats attendus se réalisent et que les effets escomptés se matérialisent, de façon à identifier les mesures correctives nécessaires, et à orienter les programmations nouvelles, conjointement avec l'unité de projet;
- vérifier l'adéquation des interventions du projet avec les objectifs du Plan local de développement (PLD), ainsi qu'avec les besoins des acteurs communautaires, et en particulier des organisations de producteurs;
- fournir les informations nécessaires au suivi de l'exécution du PLD et à la coordination et la mise en cohérence de l'ensemble des interventions sur le territoire communautaire;
- diffuser les bonnes pratiques et les approches innovantes aux acteurs communautaires.

171. Le suivi-évaluation est une responsabilité partagée de l'unité de gestion du projet et de ses "clients" - communautés rurales, villages, Cadre local de concertation des organisations de producteurs (CLCOP) et organisations de producteurs.

Types d'informations nécessaires

172. **Informations sur les prévisions budgétaires et les décaissements.** Plusieurs acteurs sont intéressés par ces informations:

- la communauté rurale a besoin des prévisions budgétaires pour les actions qui concernent son territoire, pour mieux planifier le peu de ressources dont elle dispose et pour améliorer la coordination des interventions. Ces informations devraient être disponibles à temps pour la réunion annuelle de planification budgétaire. Elle est aussi intéressée par les informations sur les décaissements, pour pouvoir suivre l'exécution de la planification budgétaire et des actions financées par le FIDA qui, en principe, relèvent du PLD;
- le CLCOP, qui regroupe des organisations de producteurs agricoles, détient des responsabilités de planification et de suivi des sous-projets présentés par les OP au financement du PSAOP;
- les Comités de développement villageois/Comités villageois de développement (CDV/CVD) sont intéressés à connaître le coût des investissements et activités qui sont inscrits dans leur Plan de développement villageois/Plan villageois de développement (PDV/PVD). Ils ont aussi besoin de connaître la part du PDV/PVD qui sera financée par le FIDA, ainsi que la part effectivement décaissée annuellement.

173. **Informations sur la programmation des activités et les extrants.** Les mêmes acteurs ont aussi besoin des informations sur la programmation des investissements et des activités, ainsi que sur leur mise en œuvre:

- la communauté rurale a besoin de connaître les activités prévues et réalisées pour assurer une harmonisation des interventions sur son territoire et pour suivre la progression dans la réalisation du PLD;
- le CLCOP doit aussi s'assurer que les activités prévues et réalisées en direction des OP sont harmonisées avec les autres interventions dirigées vers les OP;

- les CDV/CVD sont intéressés à connaître les activités prévues dans le PDV/PVD dont la réalisation est prévue, mais ce seront eux, et les comités de gestion des infrastructures mises en place, qui fourniront les informations sur les activités réalisées;
- d'autres acteurs peuvent être également intéressés par ces informations: producteurs non-agricoles, opérateurs, autres projets, etc.

174. Ici aussi, comme au niveau des projets, la question de l'analyse est essentielle, puisque c'est elle qui doit permettre d'expliquer les décalages constatés et d'identifier les mesures correctives à prendre. C'est pourquoi, ici aussi, la discussion sur les produits obtenus et les améliorations possibles doit associer les différents acteurs intervenant dans la communauté rurale, pour mettre à jour les interactions souvent complexes entre plusieurs facteurs et apporter des éclairages différents. C'est aussi dans le dialogue avec les acteurs que pourront être vérifiées les adéquations avec le PLD. Des propositions sont faites ci-après sur un cadre de concertation et un bilan annuel au niveau communautaire qui pourraient servir à cet effet.

175. **Informations sur les réalisations.** La plupart des projets FIDA interviennent au sein d'un nombre limité de villages d'une communauté rurale (pas sur toute la communauté rurale). L'évaluation de l'impact de ces interventions sur le recul de la pauvreté rurale à l'échelle communautaire ne semble pas pertinente, alors que, on l'a dit, l'évolution de la pauvreté rurale est la résultante d'une diversité de facteurs dont certains relèvent même de la sphère internationale. Dans le système de suivi-évaluation proposé, l'évaluation de l'impact reste donc centrée sur les niveaux régional et national.

176. Cependant, les acteurs locaux ne devraient pas se contenter d'un examen de la réalisation des prévisions budgétaires et des activités programmées, mais seront aussi intéressés à savoir quelles évolutions les activités exécutées ont amené dans la communauté rurale et dans quelle mesure elles ont permis de réaliser les objectifs prévus dans le PLD. Aussi, plutôt que d'apprécier l'impact, il est proposé d'évaluer les réalisations des interventions mises en œuvre, c'est-à-dire les conséquences de l'utilisation des extrants qu'elles ont généré. Par exemple, les techniques qui ont été vulgarisées par le projet sont-elles adoptées par les paysans, et, si oui, y a-t-il une augmentation de la production, des rendements, de l'utilisation d'intrants ? Les salles de classe construites sont-elles utilisées et, si oui, y a-t-il eu une augmentation du taux de fréquentation de l'école ?

177. **Informations sur l'évolution de l'environnement socio-économique régional.** Ici aussi, il pourra être intéressant d'établir des relations entre ces effets et l'évolution plus globale de l'environnement socio-économique dans lequel est insérée la communauté rurale. A cet effet, les acteurs locaux auront aussi besoin d'informations sur l'évolution de cet environnement. Comme au niveau régional, ces informations concerneraient: (i) les grandes variables socio-économiques qui permettent de rendre compte de cette évolution (prix, revenus, alphabétisation, scolarisation, mortalité infantile, superficies cultivées, productions, stocks etc.); (ii) les éléments de conjoncture; (iii) les décisions de politique économique ou qui résultent de la signature d'accords commerciaux internationaux et qui sont susceptibles d'avoir des retombées sur le secteur du développement rural. Ces informations sont essentielles pour comprendre les performances des projets, prendre les mesures correctives nécessaires pour s'adapter à l'évolution de l'environnement naturel, social et économique, voire même pour tenter de l'anticiper.

178. Ici aussi il est proposé, comme au niveau régional d'identifier un "paquet minimal" d'informations nécessaires aux acteurs ruraux pour avoir une meilleure compréhension de l'évolution de leur environnement socio-économique, des inter-actions avec les interventions financées par les projets du FIDA, et des orientations nouvelles à prendre. Ces informations seraient collectées au niveau régional ou national par le même consultant déjà proposé pour faire ce travail au niveau des projets, en collaboration avec l'ARD. Elles seraient complétées par les auto-évaluations participatives, qui sont conduites ou prévues dans plusieurs projets. Elles devraient être recentrées sur les acteurs villageois, en incluant des questions ouvertes et en laissant aux participants la possibilité de déterminer leurs propres indicateurs de performance. Ce consultant serait aussi chargé de les mettre en forme pour les besoins du bilan annuel proposé ci-après.

Questions:

- comment associer les acteurs locaux à la définition des indicateurs de réalisation, de façon à prendre en compte leurs attentes ?
- quelles sont les informations sur l'environnement socio-économique qui sont pertinentes pour l'échelle d'intervention communautaire et où pourraient-elles être collectées ?
- les projets ont-ils besoin d'un renforcement de leurs compétences pour exploiter ces informations ?

179. **Indicateurs.** En s'appuyant en particulier sur les PLD et la programmation des CLCOP, les acteurs locaux définiront une liste des indicateurs nécessaires, en précisant le format ainsi que les responsabilités de collecte (CDV/CVD, comités de gestion, OP...).

Analyse

180. **Bilan annuel.** Pour appuyer l'analyse des informations, la détection des défaillances, les facteurs d'explication et les orientations à prendre, la mission propose d'organiser annuellement un bilan des interventions des projets FIDA au niveau communautaire. Dans la mesure du possible, et moyennant l'accord du Conseil rural et des autres projets intervenant dans la communauté rurale, ce bilan pourrait concerner la performance non seulement des projets du FIDA, **mais de l'ensemble des projets qui y financent des activités.** Une approche semblable, mais qui n'a pas encore été mise en œuvre, est prévue dans le cadre du PNIR.

181. Le bilan annuel communautaire aurait pour objectifs: (i) de présenter les résultats obtenus par les projets (du FIDA et si possible les autres) en activité dans la communauté rurale; (ii) de les confronter avec les informations sur l'environnement socio-économique; (iii) mesurer les progrès des objectifs du PLD; (iv) rechercher les explications aux défaillances et d'identifier les succès; (v) discuter des interactions entre les interventions des projets et les autres facteurs d'évolution de l'environnement socio-économique; (vi) de se concerter sur les décisions à prendre pour améliorer les performances des projets et de leurs partenaires. Les bilans communautaires permettraient aussi d'enrichir les discussions du bilan régional.

182. Le bilan annuel sera appuyé par un opérateur pour: (i) recueillir toutes les données pertinentes et disponibles relatives à l'environnement socio-économique; (ii) préparer un document de bilan, présentant les résultats du projet, l'évolution des variables socio-économiques du secteur et dégagant des pistes de discussion; (iii) identifier les principaux domaines dans lesquels il faudrait envisager des améliorations et des actions à prendre, par les projets ou par d'autres acteurs à identifier. Ce consultant travaillerait en étroite collaboration avec l'ARD, le Président du Conseil rural et les projets du FIDA (et éventuellement les autres projets concernés). Il serait aussi chargé d'appuyer l'organisation de la réunion de bilan avec les acteurs locaux, au sein d'un cadre de concertation à définir.

183. **Cadre de concertation.** Le cadre de concertation devrait réunir les différents acteurs locaux impliqués dans le développement communautaire, et en particulier: le Président du Conseil rural et les élus, ainsi que les représentants du CLCOP, des producteurs non-agricoles, du CERP et des services techniques intervenant dans la communauté rurale, des prestataires de services associés à la mise en œuvre des projets FIDA, des autres projets intéressés... Il pourrait aussi comprendre les représentants des CDV/CVD ou d'autres structures villageoises. Il est proposé de s'appuyer sur les propositions du rapport de mission sur la mise en œuvre du cadre institutionnel de cohérence²² en ce qui concerne la mise en place du cadre de concertation.

184. La réunion de bilan annuel pourrait être animée avec l'appui du consultant recruté pour sa préparation ainsi que l'appui de l'ARD.

²² Voir annexe 3.

Questions:

- quels acteurs devraient-ils participer au bilan annuel ?
- Comment assurer la représentativité des villages FIDA ?
- Comment assurer la participation des pauvres ?
- Quand devrait être organisé le bilan annuel de façon qu'il puisse être articulé avec la programmation communautaire ?

F La dimension des filières

185. Plusieurs projets du FIDA interviennent, directement ou indirectement, sur des filières: filière arachide (POGV), filière riz (PRODAM), filières non-agricoles (PROMER)... La nécessaire synergie entre un projet tel que le PROMER qui travaille principalement en aval de la production agricole et les autres projets de développement local du FIDA a été soulignée dans le COSOP. La dimension Filière propose donc une vision verticale (par filière de production), qui vient compléter la conception horizontale du COSOP, dont les projets sont plutôt conçus selon une logique spatiale et fonctionnelle (développement local, emplois ruraux, crédit rural...). De plus le COSOP insiste sur la nécessité de structurer le milieu et d'impliquer les producteurs dans la gestion des programmes de développement. La réussite de cet objectif dépendra de la capacité de OP de s'organiser autour des objectifs de programmes conformes à leurs priorités et leurs intérêts. La professionnalisation agricole, comme le montre l'expérience dans d'autres pays, est opérante dans le cadre des filières où les réponses aux problèmes des producteurs se posent très concrètement²³.

186. La dimension Filières du système de suivi-évaluation poursuit trois objectifs :

- fournir des informations sur l'impact du COSOP sur le développement de certaines filières;
- appuyer la définition d'orientations stratégiques sur le rôle que pourraient jouer les projets du FIDA dans le développement des filières;
- réfléchir aux effets sur les populations pauvres des décisions de pilotage des filières;
- renforcer la complémentarité des actions sur la production et sur la transformation.

187. L'idée est de donner l'occasion aux acteurs des projets de réfléchir sur le développement des filières en organisant régulièrement des réunions rassemblant, pour certaines filières, les différents acteurs concernés: opérateurs, OP, les interprofessions, chercheurs, projets et représentants des administrations concernées. Ces réunions seraient préparées par un consultant, qui serait chargé de:

- collecter les différentes informations sur les caractéristiques et le fonctionnement de la filière;
- réfléchir sur l'impact des projets FIDA sur le développement de la filière et son effet sur les populations pauvres;
- identifier des actions nouvelles et en synergie pour des différents projets FIDA participant au développement des filières dans un souci de lutte contre la pauvreté;
- faire des propositions pour le développement de la filière qui favorisent les populations pauvres.

188. Pour donner une certaine objectivité aux débats, il sera nécessaire de monter des petites bases de données Filières rassemblant, pour chacune d'elle, les informations économiques et physiques, depuis la production jusqu'à la consommation ou l'exportation. Il s'agit d'enregistrer les principales données des filières avec une structuration des variables adaptée aux spécificités de chacune. La

23 Lorsqu'une organisation est efficace et dynamique, elle devient un cadre de circulation de l'information entre ses membres et les partenaires au développement qui leur viennent en appui. Très souvent, le message véhiculé à l'intérieur d'une telle organisation dépasse son cadre d'intervention pour se répandre dans le milieu (effet tâche d'huile).

plupart des informations proviendront d'enquêtes légères auprès des opérateurs permettant de dresser leurs comptes d'exploitation. Les informations sur les prix et quantités issues des enquêtes classiques (SIM, enquête agricole,...) permettront de donner une dimension chronologique et spatiale à l'évolution des filières. Cette base d'information sera ouverte aux différents acteurs impliqués dans le secteur (gouvernement, bailleurs de fonds, producteurs, transformateurs, consommateurs...).

Questions:

- Quelles filières traiter en priorité ?
- Quel est le niveau le plus pertinent pour discuter des filières, régional ou national ?
- Qui sera responsable des bases de données Filières ?
- Comment adapter au mieux cette dimension au caractère des projets FIDA

V SUITES A DONNER

189. **Atelier.** Conformément à ce qui a été décidé lors de l'atelier de validation du cadre institutionnel de cohérence des projets du FIDA, un atelier des partenaires du FIDA sera organisé pour discuter les propositions de ce rapport et s'accorder sur l'architecture du futur système de suivi-évaluation du programme FIDA.

190. **Plan d'action.** Cet atelier pourrait déboucher sur la préparation d'un plan d'action pour la mise en œuvre du système de suivi-évaluation, qui comprendrait notamment les missions d'appui nécessaire à cet effet. Cette mise en œuvre pourrait commencer par une phase pilote, qui permettrait de tester le système proposé, par exemple: (i) dans une région, (ii) dans un nombre limité de communautés rurales et (iii) sur une filière prioritaire.

ANNEXES

Annexe 1: Extrait de OCDE, "Harmoniser l'aide pour renforcer son efficacité", 2003

Encadré 4.1. Principaux concepts utilisés dans le cadre du compte rendu et du suivi

Suivi : Il convient de faire la distinction entre le suivi de la mise en œuvre, relatif à l'avancement des activités, à l'exécution du programme de travail et à l'utilisation du budget, et le suivi des résultats, qui consiste à mesurer les résultats obtenus et la réalisation des objectifs du projet.

Évaluation : Processus consistant à déterminer dans quelle mesure les objectifs fixés pour un projet ont pu être atteints, en fonction de plusieurs critères : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre (évaluation à mi-parcours), à la fin du projet (évaluation finale) ou après la clôture du projet (évaluation *ex post*).

Indicateurs : Moyens permettant de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs. Ils précisent ce qui doit être mesuré afin de suivre et d'évaluer les performances des politiques, projets et programmes. Les catégories ci-après offrent un moyen commode de classer les différents types d'indicateurs :

- **Intrants** – Mesure des ressources à fournir, par exemple : nombre de vaccins achetés.
- **Extrants** – Mesure des biens et services fournis, par exemple : nombre d'enfants vaccinés.
- **Réalisation** – Mesure des résultats intermédiaires obtenus par rapport aux objectifs d'une intervention, par exemple : pourcentage d'enfants ayant contracté la rougeole.
- **Impact** – Mesure des résultats à long terme ou des changements induits directement ou indirectement, de façon délibérée ou non, par exemple : taux de mortalité infantile.

Annexe 2: Les indicateurs RIMS de premier et de deuxième niveau
(tous les indicateurs doivent être ventilés par sexe, si possible)

Groupes d'activités	Résultats de premier niveau	Résultats de deuxième niveau
Tous les groupes	Nombre de personnes bénéficiant des services d'un projet (bénéficiaires directs, total pour le projet)	Nombre de ménages bénéficiant d'une plus grande sécurité alimentaire (réduction de la période de famine/disette, augmentation du nombre de repas par jour)
Développement de l'agriculture paysanne	Nombre de personnes formées, par sexe et par secteur Nombre de paysans utilisant des intrants achetés	Nombre d'hectares supplémentaires cultivés (céréales, fourrage, fruits, légumineuses, légumes, racines et tubercules) Nombre de paysans ayant adopté la technologie recommandée par le projet (par sexe) Nombre de paysans faisant état d'un accroissement de leur production/rendement
Services financiers ruraux	Nombre d'épargnants actifs (par sexe) Valeur de l'épargne mobilisée (par sexe) Nombre d'emprunteurs actifs (par sexe) Valeur brute du portefeuille de prêts (encours - prêts amortis) (par sexe)	% du portefeuille à risque (encours des prêts accusant des arriérés) % d'autosuffisance opérationnelle % du coût d'exploitation/portefeuille de prêts % prêts en cours/agents (productivité de la main-d'oeuvre)
Développement de la pêche artisanale	Nombre de pêcheurs utilisant des intrants achetés Nombre de pêcheurs formés aux nouvelles technologies Nombre de viviers aménagés/améliorés	Nombre de pêcheurs ayant un accès garanti à la base de ressources Nombre de pêcheurs ayant adopté la technologie recommandée par le projet (par sexe) Nombre de viviers en exploitation au bout de 3 ans
Développement des infrastructures rurales	Surface (ha) des périmètres d'irrigation remis en état/aménagés Nombre de paysans travaillant sur les périmètres remis en état/aménagés Nombre de groupes/associations d'usagers de l'eau créés Nombre de kilomètres de routes construites/remises en état	Taux de distribution d'eau (en jours)/besoins Nombre de ménages desservis par les puits Nombre d'infrastructures, d'écoles, de centres de santé en service Nombre de paysans ayant un accès garanti à l'eau
Développement de l'élevage paysan	Nombre d'animaux distribués – reconstitution du cheptel Nombre d'animaux vaccinés (par type) Nombre de bains antiparasitaires aménagés/remis en état Nombre de points d'eau améliorés/aménagés	Nombre de petits paysans faisant état d'un accroissement de leur troupeau Nombre de petits exploitants faisant état d'un accroissement de leur production/rendement
Commercialisation, stockage et transformation	Nombre d'installations de stockage à la ferme (par ménage) construites/améliorées Nombre de locaux de commercialisation construits/remis en état Nombre d'installations de traitement mises en place	Nombre d'installations de commercialisation, d'entreposage et/ou de transformation en exploitation
Développement institutionnel (transformation des politiques et des organisations)	Nombre de groupes d'intérêt créés par type Nombre de politiques de soutien promulguées, par secteur Nombre de projets appuyant des processus décentralisés	Nombre de groupes dirigés par des femmes Nombre de projets bénéficiant d'une législation/réglementation nouvelle/révisée en faveur des pauvres appliquée aux niveaux local et national
Recherche, vulgarisation et formation pour la production agricole	Nombre de paysans participant à des essais de recherche Nombre de démonstrations effectuées sur les terres des paysans Nombre de personnes ayant accès aux services de conseils techniques mis en place par le projet Nombre d'activités de vulgarisation/diffusion en matière de recherche et développement auxquelles ont participé les ménages cibles	Nombre de paysans ayant adopté la technologie recommandée par le projet (par sexe)

Annexe 3 : Le cadre logique global du FIDA

Objectif de développement	Oeuvrer pour que les ruraux pauvres se libèrent de la pauvreté	
Objectifs stratégiques	1.	Renforcer les capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations
	2.	Améliorer l'accès aux ressources naturelles productives et à la technologie
	3.	Elargir l'accès aux services financiers et aux marchés
Composantes	1.	Développement du capital humain dans les ménages ruraux
	2	Développement institutionnel (transformation des institutions et des politiques)
	3	Gestion et coordination (y compris S-E)
	4	Commercialisation, stockage et transformation
	5	Gestion des Ressources Naturelles
	6	Recherche, vulgarisation et formation
	7	Développement des Communautés rurales
	8	Développement des entreprises rurales
	9	Services financiers ruraux
	10	Développement des infrastructures rurales
	11	Développement de l'agriculture paysanne
	12	Développement de l'élevage paysan
	13	Développement de la pêche artisanale
Activités	Sous-composantes des projets	

Annexe 4: Extrait du Rapport sur la mise en œuvre du cadre institutionnel de cohérence des projets du FIDA²⁴

Fiche thématique 1: Les cadres de concertations

1. La multiplication des intervenants du développement et la complexification de l'environnement institutionnel qui en découle conduit les collectivités locales, de plus en plus, à rechercher les moyens de renforcer la coordination et d'assurer une planification efficace des interventions. Le plus souvent, l'instrument privilégié tant par les communautés rurales que par les régions est la mise en place d'un cadre de concertation global, un "cadre des cadres de concertation". La fiche thématique présente les formes que prennent les différents types de cadres de concertation communautaires et, plus secondairement, régionaux dans les régions visitées par la mission, ainsi que les difficultés qu'ils rencontrent. Puis elle propose des principes d'orientation pour guider la mise en place de cadres de concertation plus efficaces.

Cadres de concertation communautaires

2. **Cadres de concertation locaux.** Les communautés rurales sont le théâtre d'une multitude de cadres de concertation, qui ont tous pour mandat de coordonner, harmoniser et faciliter la mise en œuvre des actions de développement sur le territoire communautaire. Dans les communautés rurales visitées, la mission a identifié jusqu'à cinq cadres de concertation différents. Ces cadres de concertation sont mis en place par trois types d'acteurs: les projets de développement, les organisations de producteurs, et les élus locaux.

3. **Projets de développement.** Les cadres de concertation mis en place sur l'initiative de projets de développement ont pour objectif de réunir les acteurs communautaires (élus locaux, associations et groupements, services techniques déconcentrés, ONG et autres projets de développement) pour planifier et éventuellement suivre les interventions qu'ils financent, de façon à éviter les duplications, développer les synergies et assurer la coordination avec les autres intervenants sur le territoire communautaire. Suivant le domaine d'intervention du projet, ces cadres de concertation peuvent être sectoriels ou multisectoriels. Ainsi le projet DISC de développement de la santé communautaire, financé par l'USAID, met en place les Comités de suivi et de planification spécialisés en matière de santé: ils sont chargés de la planification et de l'évaluation des actions de santé financées par le projet, ainsi que du suivi de toutes les questions de santé intéressant la communauté rurale. Le PAGERNA, financé par la coopération allemande, met en place des Cellules d'animation communautaire spécialisées dans les questions liées à l'environnement. Le PADV met en place des Comités ad hoc, qui ont pour mandat de coordonner les interventions multisectorielles identifiées au niveau villageois avec la planification communautaire. Le PNIR, financé par la Banque mondiale, installe des Comités de concertation et de gestion (CCG) qui ont un mandat multisectoriel d'appui au Conseil rural pour la planification du développement (élaboration d'un plan local de développement), ainsi que l'identification, la mise en œuvre et le suivi des projets qui seront financés par le PNIR.

4. Ces cadres de concertation répondent à un besoin de coordination réel. Ils sont largement composés des mêmes acteurs, et ont, globalement, des objectifs comparables. Cependant, ils sont généralement perçus par les acteurs locaux comme une structure de projet, dont le fonctionnement est intimement lié au déroulement du projet. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à cette situation:

- l'application d'un modèle standard, qui est défini par le projet qui les met en place et appliqué de façon semblable à toutes les communautés rurales où il intervient, même si des structures de coordination sont déjà en place;

²⁴ Novembre 2004.

- la limitation de la concertation aux besoins du projet qui les met en place;
- l'absence d'articulation avec les autres cadres de concertation qui existent dans la même communauté rurale;
- des stratégies d'acteurs locaux qui tirent profit de la multiplication des cadres et des enjeux financiers qui leur sont liés.

5. La plupart du temps, ces cadres de concertation sont présidés par le Président du Conseil rural. Celui-ci est chargé, en vertu des textes sur la décentralisation, de la coordination de l'ensemble des actions de développement initiées par la communauté rurale. Il n'a cependant pas les moyens d'assurer la coordination entre les différents cadres de concertation et leurs méthodologies d'intervention.

6. **Organisations de producteurs (OP).** Le Programme des Services Agricoles et d'Appui aux Organisations de Producteurs (PSAOP), financé par la Banque mondiale, met progressivement en place dans l'ensemble des communautés rurales du pays, un cadre de concertation des organisations de producteurs agricoles dénommé Cadre local de concertation des organisations de producteurs (CLCOP). Le CLCOP est un cadre de concertation et d'échanges qui regroupe les OP d'une communauté rurale. Mis en place pour approuver et suivre les projets présentés au financement du PSAOP, le CLCOP, au départ, est une structure de projet. Toutefois, progressivement, les CLCOP assument des fonctions qui dépassent le cadre de la mise en œuvre du PSAOP: ils définissent les priorités des OP, permettent d'améliorer individuellement et collectivement les capacités techniques, économiques et institutionnelles des OP notamment à travers l'échange d'expériences, assurent la représentation des intérêts des OP face au Conseil rural, aux services techniques et aux autres partenaires du développement. Il s'agit donc d'un cadre sectoriel, émanant d'un projet, comme dans le cas précédent, mais qui fait l'objet d'une appropriation et d'une prise en charge par les acteurs locaux et se transforme en une structure durable. Parmi les facteurs qui concourent à cette évolution figurent probablement:

- la cohésion, qui résulte de l'homogénéité des membres (exclusivement des OP), de leur rassemblement autour d'objectifs partagés, et de l'approbation par l'assemblée générale de statuts et d'un règlement intérieur librement définis;
- l'existence d'un enjeu financier fort, qui dynamise la structure et lui donne la crédibilité nécessaire pour assumer progressivement des compétences nouvelles, hors du cadre du projet;
- la structuration du CLCOP, qui facilite la prise de décisions en distinguant l'assemblée générale, qui approuve les décisions, et le bureau exécutif, qui les prépare et assure le suivi de leur mise en œuvre;
- la reconnaissance du CLCOP par le MAH comme une structure de coordination dont la vocation dépasse le cadre du PSAOP et qui devrait être reconnue par tous les partenaires du développement comme une institution pérenne de représentation des OP au niveau communautaire.

7. **Collectivités locales.** Face à la multiplication de cadres de concertation répondant à des critères d'organisation et de fonctionnement différents, certains Conseils ruraux cherchent à se doter d'instruments pour améliorer la coordination et la complémentarité de l'ensemble des actions de développement se déroulant sur le territoire communautaire. A Boulal (Louga), le Conseil rural et certaines organisations communautaires ont entamé des discussions avec le PNIR pour mettre en place une structure de concertation commune à l'ensemble des intervenants, qui serait soit un CCG adapté, soit une structure nouvelle.

8. A Paoskoto (Kaoloack), le Conseil rural s'est appuyé sur le CCG en lui attribuant des compétences en matière de coordination plus larges que la coordination requise pour les besoins de la programmation des financements du PNIR. Ainsi ce CCG "augmenté" est aussi chargé de discuter des priorités budgétaires et de la coordination dans le financement des infrastructures. Toutefois, le fonctionnement de cette structure est confronté à deux difficultés majeures:

- elle ne parvient pas à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement, et principalement, au déplacement de ses membres pour se rendre aux convocations;
- la communication et la circulation des informations entre les membres, en dehors des réunions, est malaisée, compte tenu de l'étendue du territoire communautaire.

9. Ces problèmes affectent aussi certaines des commissions du CCG telles qu'elles ont été mises en place par le PNIR, sauf lorsque leur fonctionnement est lié à un enjeu financier important (cas par exemple de la commission des marchés). Dans ce cas, les membres de la commission se débrouillent pour payer leurs frais de transport. La réunion de planification budgétaire, qui réunit annuellement les conseillers ruraux, les représentants des organisations communautaires et les autres intervenants intéressés, n'a pas non plus de difficulté à mobiliser les participants autour d'un enjeu collectif important et bénéficie de surcroît d'une subvention du Conseil rural.

10. **Les projets de développement villageois du FIDA.** Les deux projets du FIDA qui faisaient l'objet de la mission, le PADV et le POGV, ont un ancrage villageois. Toutefois depuis quelques années, ils commencent à s'ouvrir au niveau supra-villageois. Ainsi, ils ont tous deux accompagné la mise en place de cadres de concertation aussi bien à l'échelle villageoise qu'au niveau de la communauté rurale, de l'arrondissement et même de la région.

11. Au niveau villageois, le PADV et le POGV ont contribué à la création des comités de développement villageois (PADV) et des comités villageois de développement (POGV). Les CDV/CVD ont pour principale mission de faciliter la planification et la programmation des activités de développement villageois, de développer la concertation au sein du village, et de servir d'interface entre la population villageoise et les intervenants extérieurs. Les CDV/CVD constituent une réelle opportunité de renforcer l'adéquation de la planification et de la mise en œuvre des investissements publics avec les besoins particuliers à chaque village, de par leur caractère de proximité. Ils devraient aussi constituer un atout dans la prise en compte des besoins spécifiques des catégories de population les plus pauvres ou vulnérables. De fait, les PCR rencontrés par la mission ont marqué leur intérêt pour cette approche, certains demandant même l'appui du projet pour la mise en place de CVD hors de sa zone d'intervention. Cependant, il apparaît qu'une meilleure représentativité des CDV/CVD et une majeure appropriation par les populations villageoises sont nécessaires pour renforcer leur dynamisme et la participation active de la communauté villageoise.

12. Au niveau communautaire, le PADV a créé un Comité ad hoc, présidé par le directeur du PADV et composé en outre du PCR, de l'OPP, du Chef du CERP, des services techniques déconcentrés, de la présidente des Groupements de promotion féminine (GPF) de la communauté rurale, des représentants des organisations agricoles, du président des associations sportives et culturelles (ASC), et de toutes autres structures impliquées dans la réalisation d'actions socio-communautaires. Le Comité ad hoc valide les PVD présentés par les villages partenaires du PADV après avoir vérifié que les actions prioritaires sélectionnées pour être financées par le PADV sont compatibles avec le PDV quand il existe, et avec les actions déjà prévues par d'autres intervenants. Le Comité ad hoc permet d'assurer une certaine coordination. Toutefois, tant le moment où il intervient (après la finalisation du PADV au niveau villageois et la réunion de la contribution villageoise) que l'attribution de la présidence à un intervenant extérieur à la communauté rurale (et non pas au PCR) limitent fortement les possibilités d'articuler véritablement les PDV et le PLD. Le POGV n'a pas mis en place de structure de concertation, mais s'appuie sur une structure pérenne, le Conseil rural, qui est associée à la planification villageoise et, ensuite, valide le PDV.

13. **Une harmonisation nécessaire.** C'est la reconnaissance de la nécessité d'harmoniser les interventions qui a conduit à la multiplication des cadres de concertation par les projets. Face à la complexification de l'environnement institutionnel qui en a résulté, tous les acteurs s'accordent sur la nécessité d'harmoniser maintenant les structures de concertation. Les élus communautaires souhaitent améliorer la coordination des interventions qui se déroulent sur leur territoire, considérant que les cadres de concertation mis en place par les projets ne répondent qu'imparfaitement à cet objectif. De

leur côté, les intervenants extérieurs rencontrés par la mission²⁵ reconnaissent volontiers les limitations des structures dont ils assurent la promotion et s'accordent sur la nécessité de disposer d'une structure de concertation globale qui soit pilotée par le Conseil rural. Enfin, la Direction des Collectivités locales envisage de conduire une réflexion sur la constitution de structures de concertation communautaires ayant vocation à assurer la coordination globale des actions de développement. C'est dans ce contexte qu'il est proposé de tester la mise en place de cadres de concertation communautaire, selon les orientations proposées ci-après.

14. **Un mandat communautaire.** Le Code des collectivités locales a confié au Conseil rural le mandat de la coordination du développement communautaire. La structure proposée aurait pour objectif d'aider le Conseil rural à s'acquitter de son mandat. A cet effet, elle réunirait les divers acteurs du développement de la communauté rurale (élus locaux, groupements et organisations de base, projets de développement, services déconcentrés de l'Etat...) en vue de faciliter l'échange d'informations au sujet des interventions prévues et en cours, de développer la concertation, de rechercher les synergies et les complémentarités, et d'éviter les duplications, au bénéfice du développement communautaire. Elle utiliserait comme principal instrument le Plan local de développement (PLD), en veillant à la réalisation de ses objectifs et en optimisant l'allocation des ressources, qu'elles soient budgétaires (elles relèvent du budget communautaire) ou extra-budgétaires (elles sont apportées par les projets). Elle pourrait donc avoir un rôle à jouer dans le cadre non seulement de la planification et de la programmation des investissements publics, mais aussi de l'évaluation des résultats et de l'impact de leur mise en œuvre.

15. La structure proposée ne se substituerait pas au Conseil rural, seul détenteur de la légitimité conférée par les élections, mais elle lui fournirait une aide à la décision. Selon les vœux de plusieurs interlocuteurs rencontrés par la mission, cette structure pourrait devenir une sorte de "conseil économique et social", qui conseillerait les élus communautaires sur toutes les initiatives de développement intéressant la communauté rurale.

16. **Principes d'orientation.** L'approche proposée doit permettre de tester les formes que pourrait prendre cette structure, les activités qu'elle pourrait développer ainsi que ses modalités de fonctionnement. Les résultats de ce test seraient partagés avec la Direction des Collectivités locales en vue d'alimenter la réflexion que celle-ci se propose de lancer sur les structures de concertation communautaire. En conséquence, il paraît préférable de ne pas établir de modèle reproductible dans toutes les communautés rurales, mais plutôt de définir des principes d'orientation dont la mise en œuvre serait ensuite adaptée selon les spécificités propres à chaque communauté rurale participant au test. Les principes d'orientation proposés sont présentés ci-après:

a. *Une structure d'appui au Conseil rural.* La structure proposée serait créée par une délibération du Conseil rural. Celle-ci, en s'appuyant sur une démarche participative, définirait en particulier sa composition, ses attributions et son mode de fonctionnement. La structure serait présidée par le PCR et rendrait compte de ses activités au Conseil rural. Elle n'aurait pas de pouvoir de décision propre, mais ferait des recommandations au Conseil rural.

b. *Une conception basée sur la concertation.* Pour s'assurer de la participation de tous les intervenants, et en particulier de ceux qui ont déjà pris l'initiative de mettre en place des cadres de concertation sectoriels, il importe de prendre en compte leurs préoccupations en matière de coordination. Aussi la conception même de la structure et de son mode d'opération devraient eux-mêmes être basées sur une large concertation avec les intervenants du développement communautaire et reconnaître la diversité de leurs intérêts et de leurs approches.

c. *Partir de l'existant.* Pour éviter de complexifier encore l'environnement institutionnel communautaire, la conception de la structure de coordination devrait, dans la mesure du possible, s'appuyer sur une structure de concertation existante. A cet effet, une analyse préalable

25 En particulier, outre le PADV et le POGV, le PNIR et le Programme Bassin arachidier.

des structures existantes devrait être entreprise en vue d'identifier les possibilités d'adaptation. Par exemple, dans telle communauté rurale on pourrait partir du CCG mis en place par le PNIR, dans telle autre du Comité de Pilotage du Développement installé par le PROCR. A priori, ce sont les structures de concertation multisectorielles qui seraient les plus propices à fournir un point de départ.

d. *Coexistence des cadres de concertation.* L'existence d'une structure de coordination communautaire ne supprime pas nécessairement les cadres existants mais elle vise plutôt à les fédérer. Elle pourrait ainsi être conçue comme une tête de réseau des cadres de concertation existants, et en particulier des cadres sectoriels. Ainsi les intervenants en matière de santé communautaire pourraient être représentés par des délégués du Comité de suivi et de planification mis en place par le projet DISC; les OP seraient représentées par des délégués du CLCOP; les intervenants en matière d'environnement seraient représentés par des délégués des Cellules d'animation et de concertation mises en place par le Programme Bassin arachidier, etc. Une articulation devrait également être trouvée avec les cadres multisectoriels. Une telle organisation demanderait l'accord des différents cadres existants (et des projets qui les appuient), et, éventuellement, une adaptation de leur fonctionnement de façon qu'ils puissent participer activement à la structure de coordination communautaire et répondre à ses attentes. Par exemple, si la structure de coordination communautaire doit se réunir pour discuter de la programmation annuelle des investissements, cela suppose que les cadres sectoriels se soient préalablement réunis pour lui fournir les informations nécessaires.

e. *Une structure légère.* Pour éviter les écueils rencontrés précédemment dans la mobilisation des participants, mais aussi dans un souci d'efficacité, la structure proposée devrait rester légère, c'est-à-dire qu'elle devrait regrouper un petit nombre de membres. En même temps, la structure devrait être représentative des principales catégories d'acteurs de la communauté rurale. Le fonctionnement en réseau proposé ci-dessus devrait permettre de répondre à ce double objectif. Une approche complémentaire consisterait à distinguer une structure "noyau", chargée de formuler les recommandations au Conseil rural, et des commissions thématiques créées suivant les besoins, chaque commission ayant un/des délégués à la structure noyau.

f. *Une structure représentative.* La structure de coordination devrait être représentative des différentes catégories d'acteurs et groupes d'intérêt de la communauté rurale, de façon à prendre en compte la diversité de leurs besoins et de leurs préoccupations. A cet effet, la composition de la structure devrait être définie suivant une démarche associant ces différents groupes, y compris les plus pauvres, ce qui suppose donc une identification préalable de ces groupes. Ceux-ci pourraient correspondre soit à des groupes partageant un intérêt commun (par exemple les GPF), soit à des regroupements géographiques (par exemple les zones de découpage du PNIR). Il faut cependant souligner qu'il ne s'agit pas ici de définir les modalités d'une programmation participative des investissements publics. On part du présupposé que les structures qui en sont chargées existent déjà. A ce stade, la structure proposée veille à la mise en cohérence et à la coordination des programmations proposées, et elle le fait en toute transparence, c'est-à-dire avec la participation des différents groupes d'intérêts.

g. *Lier le fonctionnement de la structure à des enjeux importants.* Pour mobiliser plus facilement les participants, il importe de s'assurer qu'ils trouveront un intérêt ou un bénéfice, qui justifie leur participation à la structure, leur déplacement, et éventuellement les frais que cela entraînera. Il est donc proposé, tout au moins dans un premier temps, de limiter le nombre de réunions de la structure, et de lier ces réunions à des enjeux susceptibles de revêtir une importance pour la majorité des participants. L'objet de ces réunions devrait être déterminé par les participants eux-mêmes et/ou lors de la conception de la structure. Il pourrait s'agir, par exemple, de la programmation annuelle des investissements communaux (en liaison avec la réunion de planification budgétaire), mais aussi de leur évaluation, si celle-ci est présentée comme un préalable indispensable de la programmation (ce qu'elle devrait être en réalité). Deux ou trois réunions par an pourraient être suffisantes dans un premier temps. Progressivement, au

fur et à mesure que la structure développerait une crédibilité, elle pourrait étendre le champ de ses réunions à d'autres thèmes intéressant la population.

h. *Modalités de financement.* Pour faciliter la préparation et la tenue des réunions de la structure, un plan de financement annuel devrait être élaboré, sous l'égide du Conseil rural. Ce plan de financement serait basé sur la prévision d'un nombre de réunions à organiser sur l'année et, éventuellement, de certaines mesures préparatoires (réunions préparatoires de commissions ou de cadres ou de groupes particuliers...). Il budgétiserait les contributions des différents types de participants: Conseil rural (contribution du budget communautaire), autres cadres de concertation (par exemple budget du CLCOP), participants... La contribution de projets pourrait être envisagée à titre exceptionnel pour faciliter le démarrage de la structure, étant entendu cependant que la responsabilité première de la mobilisation et du financement de la structure échoirait à ses participants et que la structure étant conçue comme une structure pérenne, son fonctionnement ne pourrait être lié au financement de projets.

i. *Un mandat clairement défini.* La structure communautaire devrait avoir un mandat clair, défini sur base de la concertation évoquée ci-dessus. Ce mandat devrait définir la composition, les attributions et le mode de fonctionnement de la structure. Il devrait aussi préciser la nature des relations qui devraient exister entre la structure et les autres institutions communautaires, y compris les autres cadres de concertation. La définition de ce mandat pourrait prendre la forme de statuts et d'un règlement intérieur.

j. *Articulation avec le CLCOP.* Lors des rencontres qu'a eues la mission, certains interlocuteurs ont envisagé la possibilité de transformer le CLCOP en une structure de coordination communautaire globale. Il paraît plus intéressant pour les OP de conserver au CLCOP sa spécificité de cadre de concertation et d'échanges des OP, mais en s'assurant qu'il soit reconnu par la structure de coordination communautaire à mettre en place comme le représentant des intérêts des producteurs (ou en tous cas l'un de ses représentants), et que, en conséquence, il en soit l'un des membres.

17. **Rôle des projets du FIDA.** Dans ce contexte, le POGV et le PADV auraient un rôle d'accompagnement et de facilitation pour la mise en place d'une structure qui reste absolument une structure de la communauté rurale et dont, tant la mise en place que le fonctionnement, devraient rester la responsabilité exclusive de cette communauté rurale. En revanche l'accompagnement à la création de la structure pourrait être une fonction partagée avec d'autres projets de développement intéressés (par exemple le PNIR, le Programme Bassin arachidier...). A cet effet, des orientations méthodologiques pour une première phase test sont proposées ci-après.

18. **Orientations méthodologiques.** La phase test aurait une durée de deux ans et se déroulerait sur un nombre limité de communautés rurales (par exemple deux ou trois par projet). Les principales orientations méthodologiques sont proposées ci-après. Elles pourraient faire l'objet d'un protocole de test, qui pourrait éventuellement être spécifique à chaque communauté rurale participante (moyennant négociation préalable), et qui décrirait les modalités du test, ainsi que les engagements pris par les parties signataires.

a. *Institutions participantes.* La phase pilote serait conduite en collaboration avec la Direction des Collectivités locales, l'ARD (qui a pour mission, en particulier, d'aider les collectivités locales à coordonner et harmoniser les actions de développement), et le MAH. Ces institutions seraient associées à la sélection des communautés rurales pilote, sur la base de critères à définir, et seraient régulièrement informées de la progression des travaux et de leurs résultats.

b. *Critères de sélection.* Les critères de sélection des communautés rurales seraient définis en accord avec les institutions participantes ainsi que les projets intéressés à participer (voir ci-après). Ils pourraient comprendre notamment les critères suivants: (i) volonté manifeste du Conseil rural de mettre en place et de dynamiser un cadre de concertation et de coordination des

interventions; (ii) existence de partenaires disposés à appuyer le processus; (iii) existence d'un plan local de développement (ou d'un document de planification équivalent). Il pourrait être intéressant de sélectionner les communautés rurales participantes de façon à disposer de plusieurs cas de figure: par exemple, à la fois des communautés rurales avec une abondance de cadres existants, et d'autres avec un nombre plus limité. La sélection devrait aussi aboutir à une diversification des projets et partenaires participants.

c. *Groupe de travail.* Un groupe de travail serait constitué au sein de la communauté rurale, qui serait chargé par le Conseil rural de préparer la mise en place de la structure de coordination. Il serait composé d'un petit nombre de personnes, choisies en fonction de leurs compétences et, si possible de leur représentativité. Il pourrait être appuyé par le secrétaire communal.

d. *Recensement des cadres.* Le groupe de travail entreprendrait d'abord le recensement de tous les cadres de concertation existants ainsi qu'un diagnostic sommaire (date de création, objectifs, membres, réalisations, forces et faiblesses, perspectives...).

e. *Identification des groupes d'intérêt.* Il identifierait aussi les principaux groupes qui devraient être représentés dans la structure, qu'il s'agisse de groupes partageant un intérêt commun ou de regroupements géographiques. Il s'efforcerait en particulier d'identifier les groupes les plus pauvres.

f. *Préparation d'un atelier.* Le groupe de travail serait ensuite chargé de préparer l'organisation d'un atelier pour la création de la structure de coordination, qui regrouperait en particulier les élus, les représentants des groupes d'intérêt et des cadres de concertation existants, les représentants des partenaires du développement (projets, services techniques, éventuellement ARD...). Le groupe de travail préparerait une présentation du résultat de ses travaux ainsi que des propositions concernant la composition, les attributions et le mode de fonctionnement de la structure.

g. *Tenue de l'atelier.* L'atelier aurait pour objectif de décider du nom, de l'organisation, des objectifs et attributions, ainsi que du mode de fonctionnement de la structure. Il se prononcerait également sur définir les différentes étapes de la mise en œuvre du cadre. Au terme de l'atelier, le groupe de travail serait chargé de préparer les statuts de la structure.

h. *Mise en place de la structure.* La structure ainsi organisée approuverait les statuts, déciderait de son règlement intérieur, et établirait un premier programme de travail annuel, ainsi qu'un plan de financement correspondant. Elle se mettrait ensuite au travail sur cette base.

i. *Rôle des projets.* La méthodologie proposée vise à responsabiliser entièrement les acteurs locaux dans la conception, la mise en place et le fonctionnement de la structure. Il est évident que ceux-ci auront besoin d'un appui à cet effet. Le rôle des projets du FIDA (à ce stade le PADV et le POGV) sera de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités de façon indépendante. Il portera donc à la fois sur l'appui méthodologique (notamment pour les activités du groupe de travail), sur la facilitation et la modération (notamment pour les activités du groupe de travail et la réalisation de l'atelier), ainsi que sur le renforcement des capacités nécessaires à la mise en œuvre des étapes qui viennent d'être décrites. A cet effet, il pourrait être fait appel à l'OPP (dans le cadre d'un contrat spécifique avec un cahier des charges détaillé), ou à un bureau d'études, qui travailleraient en collaboration avec l'ARD. Les projets du FIDA pourront avoir un rôle dynamisateur dans ces fonctions d'accompagnement, mais il serait souhaitable qu'ils travaillent en étroite collaboration avec les projets participant à l'expérience, de façon à utiliser au mieux les spécificités et les capacités de chacun, mais aussi, si nécessaire, à élargir les possibilités d'appui financier.

j. *Première évaluation.* Au terme d'une année de fonctionnement de la structure, une première évaluation de l'expérience sera conduite par les participants, sous la forme d'auto-évaluation (par

exemple lors d'un nouvel atelier). Elle pourrait être complétée par une évaluation externe, conduite par la Direction des Collectivités locales et le MAH. Ces exercices auraient pour objectif d'identifier les forces et les faiblesses de l'expérience ainsi que les mesures correctives qui devraient être apportées en vue d'une majeure efficacité. Si cette expérience se révélait particulièrement concluante, le PADV et le POGV pourraient décider de l'étendre à toutes les communautés rurales où ils interviennent. A défaut, on attendrait encore une année avant de prendre la décision.

k. *Deuxième évaluation.* A nouveau une auto-évaluation, doublée d'une évaluation externe, permettraient de tirer les enseignements de l'expérience. Elles devraient déboucher aussi sur des recommandations, non seulement aux projets du FIDA, mais aussi à l'ARD et au gouvernement.

Annexe 5: Les enquêtes réalisées par la DPS

- ESF de 1978
- EDS (I de 1986, II de 1992/93 et III de 1997)
- RGP de 1976 (Résultats au dixième)
- RGPH de 1988
- EMUS de 1993
- Enquête Sénégalaise sur les Priorités de 1991
- Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages: (I de 1994/1995 et II de 2000/2001)
- MICS-I de 1996 et MICS-II de 2000
- Enquête sur la Perception de la Pauvreté de 2001
- Enquête Etat Civil en Milieu Urbain de 2001
- Enquête 123 du PARSTAT de 2003
- Base de données économiques pour la comptabilité nationale
- Base de données économiques et financières des entreprises
- Répertoire National des Entreprises et Associations
- Live Data Base (LDB)

Annexe 6: Production des systèmes statistiques

Organisme	Type de données	Méthode et périodicité de collecte/production	Publication
Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS)	<p>- Finances publiques, recettes et dépenses de l'Etat, bilan des entreprises, statistiques du commerce extérieur et de la balance des paiements, données économiques (production, consommation, investissement, etc.)</p> <p>- Revenus et dépenses des ménages, épargne, transferts et patrimoine, données socio-économiques auprès des ménages, conditions de vie des ménages, emploi et main-d'œuvre, données sur les prix et sur l'horticulture, statistiques courantes</p> <p>- Population et Habitat, Fécondité, mortalité, santé et planification familiale, données sur la migration</p>	<p>- Enquête sur la conjoncture industrielle auprès des entreprises (Trimestrielle)</p> <p>- Exploitation des fichiers des déclarations douanières et des listings de la Banque centrale (Toute l'année)</p> <p>- Enquête sur la Production et la Consommation du secteur informel (Ponctuelle)</p> <p>- Enquête Economique Tableaux Entrées-Sorties (Annuelle)</p> <p>- Enquêtes sur les Prix. (Journalière)</p> <p>- Exploitation des sous-produits administratifs (toute l'année)</p> <p>- Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages (ESAM-Périodicité Variable)</p> <p>- Enquête sur les Dépenses des Ménages de la Capitale (EDMC-Variable)</p> <p>- Enquête sur les Priorités auprès des ménages (ESPII- Variable)</p> <p>- Enquête sur l'Emploi, le Sous-Emploi et le Chômage (ESEC-Variable)</p> <p>- Enquête sur les Associations Sportives et Culturelles (EASC-Variable)</p> <p>- Enquête sur l'Horticulture (EH-Variable)</p> <p>- Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH-Périodicité tous les 10 ans)</p> <p>- Enquête Démographique de Santé (EDS-Variable)</p> <p>- Enquête sur les Migrations et l'Urbanisation au Sénégal (EMUS-Variable)</p> <p>- Enquête sur les Déterminants de la Migration Internationale au Sénégal (EDMIS- Variable)</p> <p>- Enquête sur la Planification Familiale en Milieu Urbain (EPFMU-Variable)</p>	<p>- Note trimestrielle de conjoncture</p> <p>- Tableau de bord bimensuel de l'économie sénégalaise</p> <p>- Rapport trimestriel sur la situation économique du Sénégal</p> <p>- Indice trimestriel de la production industrielle</p> <p>- Note annuelle d'analyse du commerce extérieur</p> <p>- Note mensuelle sur le commerce extérieur</p> <p>- Comptes économiques rapides</p> <p>- Comptes économiques définitifs</p> <p>- Rapport économique et financier</p> <p>- Cadre de politique économique et financière</p> <p>- Rapport bi-annuel sur les perspectives économiques</p> <p>- Indice mensuel harmonisé des prix à la consommation</p> <p>- Bulletin mensuel économique et statistique</p> <p>- Situation économique et sociale du Sénégal</p> <p>- Rapports des résultats des différentes enquêtes (ESAM, EDMC, ESPII, ESEC, EASC et EH)</p> <p>- Rapports des résultats du RGPH (opération en cours de réalisation)</p> <p>- Projections de population</p> <p>- Brochure sur la population du Sénégal</p> <p>- Rapport des résultats des différentes enquêtes (EDS, EMUS, EDMIS et EPFMU)</p>
Division des Statistiques Agricoles (DISA)	<p>- Caractéristiques socio-démographiques des ménages, Cheptel et volaille, Production, Rendement, superficies, données de structures des exploitations agricoles et sur l'horticulture</p> <p>- Production arachidière et stocks de semences d'arachide</p>	<p>- Pré-recensement (tous les 10 ans)</p> <p>- Recensement National de l'agriculture RNA (tous les 10 ans)</p> <p>- Enquête Agricole de Production (EAP-Annuelle)</p> <p>- Enquête sur l'évaluation des réserves de semences d'arachide (ERSA-Annuelle)</p>	<p>- Rapports des résultats du pré-recensement et du RNA</p> <p>- Rapports des résultats définitifs de l'EAP</p> <p>- Rapport annuel et bilan céréalière prévisionnel</p> <p>- Rapports des résultats de l'ERSA</p>
Direction de l'Elevage (DIREL)	- Prix du bétail et de la viande	- Enquête sur les prix (Mensuelle)	<p>- Bulletin mensuel sur les prix du marché du bétail et de la viande</p> <p>- Synthèse trimestriel sur l'offre, les prix du marché du bétail et de la viande</p> <p>- Synthèse annuelle sur l'offre, les prix du marché du bétail et de la viande</p>
Direction des Eaux et Forêts, Chasse et Conservation des	- Produits de la faune, recettes forestière générées	- Remplissage au niveau des régions d'un rapport standard de collecte (toute	- Rapport annuel des Eaux et Forêts

Organisme	Type de données	Méthode et périodicité de collecte/production	Publication
Sols (DEFCCS)		l'année)	
Direction de l'Océanographie et de la Pêche Maritime (DOPM)	- Nombre de bateaux et pirogues, marées, quantité et prix par espèce	- Remplissage au niveau des postes de contrôle de pêche d'un rapport statistique de collecte à partir des fiches d'enquête (Mensuelle)	- Rapport annuel sur les résultats de la pêche
Centre de Recherches Océanographiques de Dakar-Thiaroye (CRODT)	- Type de flottilles, nombre et caractéristiques de bateaux et pirogues, marées, quantité et prix par espèce, efforts de pêche (jours de mer), rendement, équipement de pêche et données sur l'environnement	- Remplissage auprès des débarcadères et des bateaux dans les ports d'un Bordereau standard de collecte et utilisation d'images satellitaires (Hebdomadaire)	- Archive des statistiques de la pêche maritime sénégalaise - Rapport annuel d'activités
Cellule Agro-Sylvo-Pastorale pour la Sécurité Alimentaire et l'Alerte Rapide (CASPAR)	- centralisation/rassemblage des données sur la sécurité alimentaire et l'alerte rapide	- accords de collaborations avec les structures pourvoyeuses d'informations	- Tableau de bord et note de conjoncture - rapport mensuel de suivi de campagne - Bulletin mensuel d'information sur l'évolution de la situation alimentaire - Bulletin annuel d'information sur l'évolution de la situation alimentaire
Conseil national de Sécurité Alimentaire (CNSA)	- Diffusion d'informations aux décideurs, partenaires et utilisateurs		- Document sur la stratégie nationale de sécurité alimentaire
Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA)	- Aides alimentaires, prix et quantités, données sur la santé, la scolarisation, l'environnement, le maillage des marchés, la pluviométrie, l'accès à l'eau, le revenu, la consommation et la production, les ressources pastorales et la santé animale	- Relevés des prix sur les marchés (Hebdomadaire) - Recueil sur un canevas de questionnaire des données auprès des services pourvoyeurs d'informations (Mensuelle) - Enquête sur l'évaluation des distributions des vivres au Sénégal (Ponctuelle) - Enquête sur la vulnérabilité et la pauvreté (Ponctuelle)	- Rapport hebdomadaire et mensuel sur les prix des céréales locales et des légumineuses - Annuaire des prix des céréales - Synthèse décennale des prix moyens des céréales locales - Bulletin mensuel sur le suivi des zones et groupes à risques alimentaires - Rapport annuel sur le suivi des zones et groupes à risques alimentaires
Cellule de Gestion et de Surveillance des marchés du Riz (CGSMR)	- Prix, quantités, stock, production et importation du Riz	- Relevés des prix sur les marchés du riz (Hebdomadaire) - Suivi des tendances du marché (Journalière)	- Bulletin hebdomadaire sur les prix de riz - Tendance hebdomadaire du marché intérieur du riz
Centre de Suivi Ecologique (CSE)	- Données sur l'environnement, le cheptel, la production végétale, les superficies et rendements agricoles, les zones à risques, la quantité de biomasse, l'occupation et l'utilisation des sols, la pluviométrie, les terroirs villageois, les ressources ligneuses, les feux de brousse	- Télédétection, enquête aérienne et travaux de terrain (Toute l'année)	- Rapport annuel technique sur la gestion des ressources naturelles - Cartes de production végétale, d'occupation et d'utilisation du sol, des zones brûlées et des feux de brousse
Unité de Politique Agricole	- Documents/informations et stratégies de politiques de développement du secteur rural	- Mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques de développement du secteur rural	- LPDA - LPDI - PASA - PSAOP - PRSA - etc...