

OU 10060

REPUBLIQUE DU MALI

Ministère de l'Agriculture

Compagnie Malienne pour le Développement des fibres Textiles
(C.M.D.T.)



LE PROJET MALI SUD III

LE SUIVI OPERATIONNEL
ET
LE SUIVI-EVALUATION

Table des matières

1.	LA JUSTIFICATION ET L'OBJECTIF	5
1.1.	La position du problème dans la zone Mali Sud	5
1.1.1.	La nécessité de suivi.....	5
1.1.2.	Le suivi opérationnel et le suivi-évaluation.....	6
1.1.3.	Les statistiques base du suivi	6
1.1.4.	L'exploitation des données statistiques.....	6
1.2.	L'objectif général.....	7
1.3.	Des proposition de solutions	7
2.	L'EXPERIENCE DE MALI SUD II	8
2.1.	Les actions conduites au cours de Mali Sud II.....	8
2.1.1.	Le recensement exhaustif et le suivi opérationnel.....	8
2.1.2.	Le suivi-évaluation	8
2.2.	Le bilan et les perspectives.....	9
2.2.1.	Le suivi opérationnel	9
a/	La sous-exploitation et la sous-valorisation.....	9
b/	Le problème de surcharge.....	9
2.2.2.	Le suivi évaluation	9
a/	La collecte de statistiques complémentaires.....	9
b/	La mauvaise valorisation des résultats.....	10
c/	Un programme insuffisant d'évaluation.....	10
3.	LA STRATEGIE D'ACTION	11
3.1.	Le suivi des indicateurs de performance du plan quinquennal.....	11
3.2.	Le suivi opérationnel du développement rural.....	11
3.2.1.	La création d'une cellule de suivi opérationnel au sein de la DTDR	11
3.2.2.	L'organisation de la collecte des données.....	11
3.2.3.	La réduction de la périodicité dans la transmission des données.....	12
3.2.4.	L'amélioration de l'équipement de collecte et de traitement des	12
3.2.5.	L'organisation du traitement des données.....	12
3.2.6.	L'organisation de la restitution des résultats.....	12

3.2.7.	L'exploitation au niveau central.....	13
3.2.8.	L'enrichissement des informations.....	13
3.2.9.	La valorisation des données au niveau des AV	13
3.2.10	L'implication des AV dans l'appréciation des rendements.....	13
3.3.	Le suivi-évaluation.....	14
3.4.	L'évaluation.....	14
4.	LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE ET L'ESTIMATION DES COUTS	15
4.1.	Les investissements	15
4.1.1.	Le suivi-opérationnel	15
4.1.2.	Le suivi-évaluation.....	15
4.2.	Le fonctionnement	15
4.2.1.	Le suivi opérationnel	15
4.2.2.	Le suivi évaluation.....	16
4.3.	Le budget global	17

LE SUIVI OPERATIONNEL ET LE SUIVI-EVALUATION

1. LA JUSTIFICATION ET L'OBJECTIF

1.1. LA POSITION DU PROBLEME DANS LA ZONE MALI SUD

1.1.1. La nécessité de suivi

La CMDT a engagé un nombre d'actions multiples et variées en direction du monde rural. Elles tendent en principe toutes vers un même objectif qui est l'amélioration des conditions de vie et des revenus des agriculteurs du Mali Sud.

Une appréciation en termes quantitatifs et qualitatifs de ces actions est cependant nécessaire pour vérifier si elles permettent effectivement de se rapprocher de l'objectif final et répondent aux besoins des agriculteurs.

C'est donc un **outil de gestion** de l'ensemble des actions de développement rural.

La CMDT a pris conscience de l'importance de cet outil, de la nécessité de l'exploiter et de réunir toutes les conditions pour son meilleur fonctionnement dans le cadre général du suivi opérationnel et du suivi évaluation.

Au delà de la seule Direction Générale, le suivi doit pouvoir servir aux différents échelons de la hiérarchie. Il s'agit d'une conception qu'il faudra faire partager, surtout aux échelons qui sont appelés à participer à son fonctionnement, ce qui sera une garantie de qualité.

Une telle appréciation doit se faire à travers :

- le suivi de l'évolution quantitative des actions dans le cadre général du **suivi opérationnel** de l'ensemble des actions engagées par la CMDT,
- l'étude des effets ou impacts tant au niveau des exploitations individuelles qu'au niveau des systèmes de production, dans le cadre du **suivi évaluation**.

En raison de l'interdépendance des différentes actions de développement rural et l'influence des facteurs socio-économiques, il est difficile de prévoir les effets d'une action particulière, tout comme il sera peu réaliste de vouloir apprécier en même temps toutes les actions.

Seul un dispositif organisé de suivi peut permettre d'avoir une appréciation correcte du déroulement d'un programme.

La hiérarchisation des études à engager, pour évaluer les actions engagées ou pour juger de l'adéquation des modalités d'exécution par rapport aux objectifs visés, est nécessaire.

Tout cela n'est possible qu'à travers le **fonctionnement complémentaire des dispositifs de suivi opérationnel et de suivi évaluation**.

1.1.2. Le suivi opérationnel et le suivi-évaluation

Le suivi opérationnel est obtenu à travers un système permanent d'information qui permet de suivre un certain nombre d'indicateurs et d'en apprécier l'évolution en observant les écarts entre les réalisations et les prévisions.

Cette observation permet d'identifier des écarts importants et de se poser des questions sur le déroulement d'une action.

Le suivi opérationnel peut proposer d'éventuels réajustements, mais il ne lui appartient pas d'expliquer. Sa finalité est d'abord de constater et d'attirer l'attention à partir d'éléments significatifs. En ce sens, la fonction du suivi opérationnel est d'identifier les problèmes à étudier ultérieurement à travers notamment des enquêtes ou des études ponctuelles.

En d'autres termes, le suivi opérationnel évite au dispositif de suivi évaluation de fonctionner à mauvais escient et de chercher des réponses là où il n'y a pas de problème.

Le suivi évaluation, quant à lui, permet de comprendre l'évolution de certains phénomènes mis en évidence par le suivi opérationnel. Cette compréhension facilite une gestion plus objective des actions, et favorise une bonne adéquation entre les actions et le but fixé.

Le suivi évaluation doit donc venir comme un complément du suivi opérationnel. Il est basé sur des enquêtes ponctuelles et ciblées, qui permettent de comprendre rapidement certains phénomènes, et de chiffrer l'impact réel des actions prises isolément.

1.1.3. Les statistiques base du suivi

Le suivi est avant tout une exploitation des statistiques courantes de natures diverses. La qualité du suivi est étroitement liée à celle des statistiques.

Il est donc important de pouvoir disposer de données statistiques dans les meilleures conditions.

Cela suppose une organisation adéquate pour les collecter de manière efficace et avec un bonne fiabilité.

Il est également important d'organiser le traitement, la restitution et l'exploitation des données afin que les statistiques servent au processus de prise de décision.

1.1.4. L'exploitation des données statistiques

L'interprétation des données statistiques est un outil de gestion des actions. La seule interprétation des chiffres qui ignore le contexte socio-économique comporte cependant un risque d'erreur dans la prise de décision. Il est possible de minimiser ce risque par des débats sur les résultats obtenus à partir du traitement des données et cela à tous les niveaux hiérarchiques.

En conséquence, il apparaît que les structures qui ont la charge du traitement des données doivent également avoir la responsabilité de la diffusion et de la restitution des résultats

Elles ont aussi et surtout pour rôle d'organiser des discussions afin de donner une suite opérationnelle aux suivis.

Enfin, il convient de noter que les suivis doivent être seulement un outil d'observation et de gestion des actions et non de contrôle de la performance des agents.

1.2. L'OBJECTIF GENERAL

Il s'agit d'intégrer l'exploitation des statistiques à la gestion des actions au sein de la CMDT en dépassant notamment la simple compilation des données.

L'exploitation des statistiques doit être un outil à manipuler par et pour la CMDT, même si cela n'exclut pas qu'elle puisse répondre en même temps à des demandes extérieures.

Elle suppose la mise en place d'un dispositif organisé de collecte et de traitement des données pour permettre en premier lieu un suivi opérationnel et une appréciation des actions par rapport aux plans initiaux.

De cette démarche doit naître un ensemble de questions. C'est alors le point de départ d'un processus différent, le suivi évaluation qui doit répondre aux questions posées.

Suivi opérationnel et Suivi évaluation sont les deux supports d'une exploitation rationnelle des données statistiques, et fonctionnent donc de manière complémentaire.

1.3. DES PROPOSITION DE SOLUTIONS

Il n'est pas réaliste de vouloir tout observer et tout comprendre en même temps. Une telle démarche alourdirait fortement la collecte des données et nuirait à la qualité et à la fiabilité du travail.

Une démarche en deux temps devra donc être adoptée pour chaque action. Le suivi opérationnel sera réalisé à partir de l'observation d'un nombre raisonnable d'indicateurs significatifs pour l'ensemble des actions.

Le suivi évaluation travaillera sur les thèmes identifiés par le suivi opérationnel. Il pourra également intervenir à la demande notamment, d'une direction autre que la DTDR.

Pour une question d'efficacité, il est retenu l'option de confier le suivi opérationnel et le suivi évaluation à des structures différentes.

Compte tenu de la prédominance des statistiques de développement rural, la cellule de suivi opérationnel sera logée à la Direction Technique de Développement Rural et prolongera le travail actuellement réalisé par le Service Vulgarisation. La cellule de suivi évaluation sera rattachée à la Direction Générale.

Ces cellules devront être dotées de moyens adéquats pour traiter dans les meilleurs délais les informations.

Les relations fonctionnelles de ces deux cellules devront être très fortes et régulières, à travers notamment la circulation des informations, les restitutions et les discussions qu'il convient d'organiser aux différents échelons. Une telle démarche doit permettre d'aboutir à des conclusions justes, et à des programmes concertés d'études ou d'enquêtes à conduire dans le cadre du suivi évaluation.

2. L'EXPERIENCE DE MALI SUD II

2.1. LES ACTIONS CONDUITES AU COURS DE MALI SUD II

2.1.1. Le recensement exhaustif et le suivi opérationnel

A la CMDT, comme dans toutes les sociétés cotonnières d'Afrique, le système de relevé statistique est développé depuis très longtemps. Ce système a fonctionné pendant une longue période uniquement pour la culture du coton.

Les relevés statistiques s'appuyaient alors sur un recensement exhaustif des exploitations afin de suivre l'évolution des surfaces et de la production, programmer la commercialisation et la mise en place des intrants.

Avec l'extension du suivi à d'autres cultures et à d'autres activités, la méthode de recensement n'a pas été modifiée, alors que la masse de données à enregistrer a fortement augmenté du fait que le nombre d'exploitations suivies a beaucoup évolué.

Ce dispositif sert encore aujourd'hui de base au suivi opérationnel réalisé par la DTDR.

2.1.2. Le suivi-évaluation

La volonté de mesurer l'impact des actions engagées sur financement extérieur a conduit la CMDT à mettre en place une cellule de suivi-évaluation en 1980/81.

Cette cellule, composée dès le départ d'un cadre expatrié et d'un cadre malien, a commencé par mettre sur pied un échantillon permanent de plus de 1 000 exploitations.

Rapidement, il s'est avéré qu'il était impossible de faire suivre cet échantillon par l'encadrement de base, déjà fortement occupé, et sans doute insuffisamment sensibilisé sur l'intérêt de ce type de travail pour améliorer leur efficacité de vulgarisation.

Une équipe de 40 enquêteurs a alors été affectée à la cellule et la taille de l'échantillon a été réduite.

Le sous-équipement des enquêteurs en moyens de déplacement (seulement des bicyclettes), leur intégration dans le dispositif de la DNSI et la grande dispersion géographique des exploitations de l'échantillon n'ont pas amélioré la situation.

Depuis un an et après que la CMDT ait dénoncé le protocole d'accord avec la DNSI, la cellule de suivi évaluation a démarré un nouveau programme, qui consiste à suivre un échantillon représentatif de 40 villages répartis sur l'ensemble de la zone CMDT. Ces villages ont été choisis après un zonage agro-écologique.

2.2. LE BILAN ET LES PERSPECTIVES

2.2.1. Le suivi opérationnel

Malgré l'augmentation du nombre d'actions dont elle a la charge, la DTDR a toujours réussi à les suivre d'une manière correcte. Les statistiques fournies sont dans leur ensemble relativement fiables, et particulièrement pour tout ce qui concerne le coton.

Cependant, les statistiques collectées sont en général sous-exploitées (peu de calculs de ratios) et mal valorisées.

a/ La sous-exploitation et la sous-valorisation

A la CMDT, la masse de données statistiques provenant du recensement exhaustif est très importante.

Cependant, cette masse de données est très largement sous-exploitée. Les données brutes sont compilées aux différents échelons de la hiérarchie (ZER et/ou ZAER, Secteur, Région, DTDR) et ne subissent aucun traitement particulier. Seule leur cohérence est contrôlée.

Cette valorisation insuffisante des statistiques s'explique en grande partie par un manque d'objectifs, un manque de temps accordé à leur exploitation et par des moyens archaïques de traitement à tous les niveaux, y compris à la Direction Générale.

b/ Le problème de surcharge

Le recensement exhaustif reste un système intéressant tant que le nombre de données à collecter reste raisonnable, et que le personnel qui en est chargé dispose du temps nécessaire pour le faire.

A l'heure actuelle, il est certain que la fiabilité des statistiques se ressent de la multiplicité des données à collecter et des tâches à effectuer par l'encadrement. Cette situation est encore aggravée par l'augmentation régulière du nombre des exploitations et la fréquence de communication des données.

Enfin, la surcharge du travail découlant entre autres du fonctionnement imparfait du système actuel d'information, influe négativement sur la performance technique de l'encadrement de base.

2.2.2. Le suivi évaluation

Les résultats du fonctionnement de la cellule de suivi évaluation se caractérisent par la compilation de statistiques complémentaires, qui restent mal valorisées par une diffusion limitée.

a/ La collecte de statistiques complémentaires

Le suivi de l'échantillon permanent même si la taille a varié dans le temps, a apporté de nombreuses informations qui complètent largement celles recueillies par recensement exhaustif.

- Informations sur les exploitations non encadrées,
- Précisions sur les superficies non encadrées des différentes cultures,
- Répartition des exploitations suivant les critères d'équipement en culture attelée, ou de taille des troupeaux bovins,
- Répartition des exploitations par classe de rendement coton,
- Interprétation des carrés de rendement pour estimation de la productivité de diverses cultures.

b/

La mauvaise valorisation des résultats

La liste ci-dessus indique l'intérêt des résultats obtenus, mais ceux-ci ne sont malheureusement pas exploités.

Trop d'éléments sont méconnus des utilisateurs potentiels, en particulier, des services de la DTDR. La diffusion des synthèses d'analyses pouvant servir de base à des débats est quasi-inexistante.

Le fait d'avoir logé la cellule suivi évaluation au sein d'une direction fonctionnelle comme la DPCG n'a sans doute pas facilité l'exploitation opérationnelle des résultats.

c/

Un programme insuffisant d'évaluation

Par évaluation, il faut comprendre les études sur l'impact des actions engagées par le projet.

Le programme des études d'évaluation réalisées, avec essentiellement le suivi des revenus monétaires des UP, des revenus des AV, et plus récemment des études sur les difficultés de recouvrement des prêts de premier équipement et sur l'hydraulique villageoise, paraît insuffisant alors que de nombreux thèmes de grand intérêt pourraient être abordés tels que :

- La stratégie des paysans en matière de stockage céréalier,
- La part de l'épargne théorisée en cheptel etc...,
- La stratégie des paysans dans le domaine de l'utilisation des intrants.

Il ne semble pas y avoir de méthodologie en matière d'exploitation des données statistiques, même si la conduite récente d'études sur l'hydraulique et sur le remboursement des prêts de premier équipement semble être l'amorce d'une démarche prometteuse pour l'avenir.

La collecte actuellement obéit plus à une routine qu'à une réelle volonté d'utilisation des données. La cellule suivi évaluation n'est nullement ressentie comme un outil de gestion interne. Ainsi s'explique la sous-exploitation et la mauvaise valorisation des données statistiques ainsi que le manque de complémentarité fonctionnelle du suivi opérationnel et du suivi-évaluation.

Par ailleurs, avoir longtemps hésité à mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour un fonctionnement correct de la cellule suivi évaluation est assez révélateur du peu d'intérêt qui lui a été accordé.

En conséquence, cette cellule a dû tâtonner en fonctionnant avec de faibles moyens. Les résultats qui en ont découlé n'ont pas contribué à faire percevoir à sa juste valeur, l'intérêt du suivi évaluation.

Les aléas des cours mondiaux du coton et des intrants, la rémunération instable des céréales, l'aggravation de la pression démographique, l'accélération des phénomènes de dégradation de l'écosystème, contribuent à dévier le processus du développement rural.

Plus que jamais, le suivi opérationnel et le suivi évaluation sont des outils indispensables pour gérer le développement rural. La CMDT en a pris conscience et compte se doter des moyens pour suivre la stratégie qu'elle s'est définie.

3. LA STRATEGIE D'ACTION

Dans le cadre de Mali Sud III, le suivi et l'évaluation des activités de la CMDT sera organisé autour de 3 grands axes.

3.1. LE SUIVI DES INDICATEURS DE PERFORMANCE DU PLAN QUINQUENNIAL

Le suivi des indicateurs de performance ne soulève pas de problèmes majeurs, compte tenu du nombre limité des indicateurs et de leur caractère assez général. Il peut être réalisé par une simple compilation au niveau central des documents périodiques habituellement remplis par les directions régionales.

Dans la pratique, ce suivi sera réalisé par le service de Coordination Mali-Sud III logé à la DPCG.

3.2. LE SUIVI OPERATIONNEL DU DEVELOPPEMENT RURAL

3.2.1. La création d'une cellule de suivi opérationnel au sein de la DTDR

L'encadrement de base continuera à recueillir les données statistiques de base et la DTDR à les traiter et à les exploiter.

Le recueil fait partie de la connaissance du milieu par un agent d'encadrement. Il permet à ce dernier de connaître la situation des exploitations encadrées et d'orienter en conséquence ses actions de vulgarisation et de sensibilisation. Dans la perspective d'une extension du conseil de gestion, ce recueil constitue un outil indispensable.

En tant que direction opérationnelle, la DTDR est la plus à même de traiter les données relatives aux actions de développement rural.

Le traitement des statistiques est actuellement le fait du service vulgarisation de la DTDR. Pour donner une nouvelle dimension à cette activité, **une cellule de suivi opérationnel sera créée.** **Cette cellule sera érigée en service,** et fonctionnera en concertation permanente avec tous les autres services de la DTDR.

3.2.2. L'organisation de la collecte des données

La collecte devra désormais dépendre d'une logique d'exploitation préétablie, mais bien sûr toujours révisable. Une telle démarche consistera à identifier les ratios ou indicateurs qui ont

une réelle signification pour la conduite des actions. Les données brutes à recueillir sur le terrain découlent alors de la liste des ratios retenus.

Cette démarche devrait se traduire par une réduction du nombre de données à recenser, sachant que les paramètres moins importants, mais néanmoins utiles, peuvent faire l'objet d'un recensement par sondage, notamment à travers l'échantillon permanent suivi par la cellule de suivi évaluation.

Pour concrétiser cette démarche, une mission d'appui à laquelle sera fortement associé un cadre de la DTDR est prévue pour améliorer l'exploitation des données statistiques de développement rural.

3.2.3. La réduction de la périodicité dans la transmission des données

La périodicité de la communication de certains paramètres peut être réduite. Cela devrait se traduire par une amélioration de la qualité des données collectées et du travail des agents de terrain.

Par ailleurs, en s'abstenant de demander des données en dehors de la période normale de communication, l'emprise des statistiques sur le travail des agents d'encadrement peut être réduite.

3.2.4. L'amélioration de l'équipement de collecte et de traitement des données statistiques

La maîtrise des superficies est un élément important du suivi opérationnel. La boussole et la calculatrice programmable ont fait la preuve de leur utilité pour une telle maîtrise, en complément du bornage réalisé dans les années 70. L'extension de cet équipement à toutes les ZER, ZAER et SB devrait permettre d'améliorer de manière significative le suivi des superficies.

Au niveau central et régional, l'équipement informatique devient indispensable pour traiter et dans les meilleurs délais les nombreuses données collectées.

3.2.5. L'organisation du traitement des données

Le traitement des données doit concerner chaque échelon que se soit dans le domaine de la collecte que dans celui de la compilation.

En faisant percevoir à l'encadrement de base l'intérêt des chiffres recueillis, cette méthode offre une garantie de fiabilité supplémentaire.

Il convient donc qu'aux différents échelons le traitement concerne non seulement la compilation des données brutes mais également la calcul d'un certain nombre de ratios préétablis. La signification de ces ratios, leur valeur pratique et la manière de les interpréter devront être expliquées et feront l'objet de stages de formation.

3.2.6. L'organisation de la restitution des résultats

Une fois compilées et traitées à un niveau quelconque de la hiérarchie, il est nécessaire de restituer l'information vers la base.

Une telle organisation permet d'une part à chaque agent de vérifier la justesse de l'interprétation qu'il en a tirée, d'autre part d'apprécier les résultats de sa zone par rapport à différents niveaux de référence (zones d'un même secteur, d'une même région, de l'ensemble CMDT).

Un tel "feed back" peut être l'occasion de réajuster les actions de vulgarisation en fonction des forces et faiblesses constatées.

3.2.7. L'exploitation au niveau central

Associer toutes les directions centrales à la discussion de problèmes identifiés par le suivi opérationnel de la DTDR présente l'avantage d'élargir et d'approfondir les débats, de prendre les décisions adaptées et comprises de tous et surtout d'aboutir à une application rapide.

L'implication de toutes les directions centrales est par ailleurs favorable à la vie interne de la société, par l'échange continu d'informations.

C'est lors de ces réunions que pourront être identifiées les questions à approfondir par des enquêtes de la cellule de suivi-évaluation.

3.2.8. L'enrichissement des informations

La complémentarité des informations recueillies par le recensement de l'encadrement et de celles issues du suivi de l'échantillon permanent par la cellule de suivi évaluation, doit être exploitée pour améliorer la connaissance de la zone (par exemple, extrapolation superficie totale d'une culture dans une zone à partir de la superficie encadrée et d'un coefficient de correction issu de l'échantillon permanent).

3.2.9. La valorisation des données au niveau des AV

Dans les AV, ce sont les équipes techniques qui contribuent à la collecte des informations statistiques.

Pour lever les réticences rencontrées dans l'exécution correcte de cette tâche, les équipes techniques recevront une formation pour le traitement simple des données (calcul de ratios,...) et de leur exploitation.

Les résultats de ce traitement feront partie intégrante de la démarche du conseil de gestion.

3.2.10 L'implication des AV dans l'appréciation des rendements

L'estimation des rendements est une tâche qui peut sembler astreignante, mais elle est très utile puisqu'elle mesure globalement la qualité du travail réalisé.

Les équipes techniques pourraient être associées à ce travail, qui permettrait d'avoir une appréciation, jusque là trop insuffisante, de la productivité des différentes cultures.

Au même titre que le piquetage, les équipes techniques des AV seraient sollicitées pour réaliser des carrés de rendement après avoir subi une formation adéquate.

3.3.

LE SUIVI-EVALUATION

Le suivi évaluation sera réalisé par une **cellule rattachée à la Direction Générale** et s'occupera essentiellement des problèmes de développement rural, au sens large du terme. Cette cellule devra être dotée de moyens humains et matériels adéquats pour fonctionner.

Cette cellule aura également pour tâche de centraliser les informations industrielles, voire commerciales, compilées et traitées par la DTI et la DAC.

La cellule aura pour attribution :

- le traitement des résultats du dispositif d'estimation des rendements,
- la conduite d'enquêtes ponctuelles pour l'évaluation de l'impact de certaines actions ou pour comprendre les écarts de réalisation de certaines actions afin de réajuster éventuellement leurs modalités d'application.

La monographie en cours au niveau de 40 villages devra être finalisée pour la fin de 1989, c'est à dire au début de Mali Sud III. Cette enquête lourde sera reprise en 1994, afin d'apprecier l'impact du projet sur ces villages. Les résultats de cette enquête pourront d'ailleurs servir pour la post-évaluation du projet Mali Sud III.

Entre temps, et ce sera la tâche essentielle du personnel de la cellule de suivi évaluation, les exploitations de ces villages constitueront un échantillon permanent, qui pourra être l'objet d'enquêtes légères visant les objectifs indiqués ci-dessus.

La collecte des informations continuera à être réalisée par une équipe de 40 enquêteurs. Pour leur assurer une mobilité suffisante, ils seront équipés de vélomoteurs.

La programmation des enquêtes d'évaluation sera faite en concertation avec les directions opérationnelles et à partir des informations discutées du suivi opérationnel.

Les résultats des enquêtes d'évaluation devront faire l'objet de restitution et de débat sur la base d'un document soumis à toutes les directions centrales et régionales.

3.4.

L'EVALUATION

L'appréciation de l'impact de certaines actions pourra justifier de faire appel à des organismes extérieurs, nationaux ou étrangers. Il pourra s'agir en particulier d'actions arrivées à un terme de réalisation à l'inverse de celles qui pourraient nécessiter des réajustements.

Une telle démarche peut contribuer par ailleurs à alléger la charge de la cellule du suivi évaluation.

4. LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE ET L'ESTIMATION DES COUTS

4.1. LES INVESTISSEMENTS

4.1.1. Le suivi-opérationnel

Les investissements à prévoir dans le domaine du suivi opérationnel concernent :

- l'informatisation de la cellule de suivi opérationnel. Le matériel acheté comprendra un micro-ordinateur (configuration minimum : 2 Mo de mémoire centrale et mémoire de masse de 40 Mo), une imprimante matricielle et une imprimante laser pour l'édition définitive des rapports,
- l'équipement de la cellule avec du matériel de bureau (photocopieuse,...),
- l'informatisation des sections de développement rural. Le matériel qui équipera les régions comprendra un micro-ordinateur (configuration à déterminer) et une imprimante matricielle,
- l'équipement des chefs ZER, ZAER et ZAF avec des calculatrices programmables (matériel équipant déjà les enquêteurs de la cellule de suivi-évaluation) et des doubles-décamètres textiles,
- l'équipement des chefs SB de boussoles et de ruban.

4.1.2. Le suivi-évaluation

La cellule de suivi-évaluation sera informatisée avec un matériel similaire à celui qui équipera le suivi opérationnel.

Enfin, l'équipement de terrain des enquêteurs sera régulièrement renouvelé.

4.2. LE FONCTIONNEMENT

4.2.1. Le suivi opérationnel

Le service de suivi opérationnel sera dirigé par un cadre ayant le profil nécessaire.

Ce service sera chargé de mettre en œuvre les recommandations de la mission, déjà évoquée, chargée d'étudier le traitement des informations de développement rural au sein de la CMDT.

Le service comprendra également 2 assistant-statisticiens.

Un certain nombre de missions d'appui est également prévu (50 jours la première année et 30 jours les années suivantes).

Au niveau de la région de Koutiala, le service sera en contact avec le chef de section statistiques. Cette section nouvellement créée dépend directement du CDDR. Dans les autres régions, en l'absence de chef de section en titre, le correspondant pourrait être dans un premier temps le chef d'équipe des enquêteurs.

A noter aussi que, dans le cadre de la restructuration de l'encadrement et dans le souci de libérer les chefs de secteurs de certaines tâches administratives, il a été décidé l'affectation progressive d'un **secrétaire.technique** (appelé un moment mais de manière impropre "statisticien secteur").

Cet agent a pour tâche de seconder le responsable de secteur dans la compilation et dans un début de traitement de données diverses, d'ordre technique, administratif et de gestion, afin de permettre au premier responsable du secteur de :

- mieux assumer sa présence sur le terrain pour assister et contrôler ses collaborateurs,
- exploiter plus profondément les données relatives à la vie de son secteur , une fois libéré du travail fastidieux de compilation.

Compte tenu de cette articulation et des principes de la restructuration de l'encadrement, le financement de la mise en place progressive des secrétaires techniques a été prévu dans le dossier " Vulgarisation et encadrement".

Il est important de comprendre que l'affectation de ces agents ne répond pas au souci de transférer l'exécution des tâches statistiques à un personnel nouveau, mais s'intègre dans un processus général d'amélioration de l'efficacité du travail des secteurs.

Enfin, dans ce chapitre, n'apparaît pas de ligne pour le fonctionnement des véhicules car les responsables du service à Bamako utiliseront le parc de véhicules de tournée de la CMDT.

4.2.2. Le suivi évaluation

Le personnel actuel est maintenu. La cellule à Bamako sera renforcée par un cadre malien ayant de bonnes connaissances du fonctionnement interne de la CMDT.

Les coûts de personnel utilisés sont issus du budget 1988/89.

Comme pour le suivi opérationnel, un certain nombre de missions d'appui est prévu, notamment pour la rédaction des monographies par village.

Les responsables du service utiliseront les véhicules de tournée de la CMDT et les enquêteurs bénéficieront de mobylettes cédées à crédit (remboursement par le biais de leur indemnité de déplacement).

4.3.

LE BUDGET GLOBAL

Sur les cinq prochaines années, le budget du suivi opérationnel et du suivi-évaluation devrait se présenter de la manière suivante :

Budget Suivi Opérationnel et Suivi Evaluation

(monnaie constante 88)	(milliers de FCFA)					
Campagnes	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	TOTAL 90/95
Investissements						
Suivi opérationnel						
Informatisation Bko	5 000					5 000
Informatisation Régions	8 000	12 000				20 000
Equipement de bureau	5 000	2 000	1 000			8 000
Equipement de terrain	60 000	20 000	20 000	15 000	15 000	130 000
Suivi-évaluation						
Informatisation Bko	5 000					5 000
Equipement de bureau	3 000	1 000				4 000
Equipement de terrain	4 000	1 200	1 200	1 200	1 200	8 800
<i>Sous-total</i>	90 000	36 200	22 200	16 200	16 200	180 800
<i>Imprévus (5%)</i>	4 500	1 810	1 110	810	810	9 040
TOTAL INVESTISSEMENT	94 500	38 010	23 310	17 010	17 010	189 840
Fonctionnement						
Suivi opérationnel						
Chef de service	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	125 000
Adjoint	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	13 000
Statisticien (2)	3 129	3 129	3 129	3 129	3 129	15 643
Mission d'appui	8 000	5 000	5 000	5 000	5 000	28 000
Fonctionnement	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	10 000
Suivi-évaluation						
Chef de service	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	150 000
Adjoint	2 677	2 677	2 677	2 677	2 677	13 383
Statisticien	2 017	2 017	2 017	2 017	2 017	10 083
Chef d'équipe (6)	12 099	12 099	12 099	12 099	12 099	60 496
Enquêteurs (40)	77 175	77 175	77 175	77 175	77 175	385 873
Mission d'appui	8 000	6 500	5 000	5 000	5 000	29 500
Fonctionnement	30 716	30 716	30 716	30 716	30 716	153 580
<i>Sous-total</i>	203 412	198 912	197 412	197 412	197 412	994 558
<i>Imprévus (5%)</i>	10 171	9 946	9 871	9 871	9 871	49 728
TOTAL FONCTIONNEMENT	213 582	208 857	207 282	207 282	207 282	1 044 286

NB: Les coûts des chefs de service ou de cellule ont été valorisés aux taux d'expatriés, mais seule la non disponibilité de compétences nationales adéquates pourra justifier leur venue.

Tableau 1

Le montant à financer devrait donc être de l'ordre de 1,25 milliards de FCFA.

