

BURKINA FASO
Unité - Progrès - Justice

**MINISTRE DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SECURITE ALIMENTAIRE**



**DES POLITIQUES
SECTORIELLES AGRICOLES**

**Rapport de synthèse de l'évaluation conjointe
du protocole de financement commun pour
la mise en œuvre des activités de la feuille
de route (période 2010-2012) de l'élaboration
du Programme national du secteur rural (PFC-PNSR)**

Consultants :

Anne ANDERSEN

Zeïnabou MAIKOREMA

Helmut GOESER

Issa Martin BIKIENGA

01/06/2013

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	4
LISTE DES TABLEAUX	5
AVANT PROPOS	6
RESUME EXECUTIF	7
1. INTRODUCTION	9
2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION CONJOINTE	10
3. METHODOLOGIE	11
4. BREVE PRESENTATION DU PROGRAMME NATIONAL DU SECTEUR RURAL (PNSR)	14
4.1. Le cadre réglementaire de l'élaboration du PNSR	14
4.2. Les grandes lignes du PNSR	15
5. PRINCIPAUX CONSTATS DE L'EVALUATION CONJOINTE	18
5.1. Du contenu du PNSR	18
5.2. Du processus d'élaboration du PNSR	18
5.2.1. Analyse de la qualité du processus	18
5.2.2. Analyse des différentes étapes du processus	19
5.2.3. Analyse des cadres de concertation et de pilotage	20
5.3. De la mise en œuvre de la feuille de route	21
5.4. De l'exécution financière du PFC	22
5.4.1. Contributions respectives des PTF signataires du PFC	22
5.4.2. Procédures d'acquisition des biens et services	23
5.4.3. Rapportage et suivi financier	23
5.4.4. Gestion comptable	24
5.4.5. Exécution financière de la feuille de route	24
5.4.6. Fonds de fonctionnement du SP/CPSA	26
5.5. De l'implication des acteurs	26
5.5.1. Appréciation globale	26
5.5.2. Acteurs étatiques	26
5.5.3. Secteur privé rural	27
5.5.4. Organisations de la société civile	27
5.5.5. Organisations professionnelles agricoles	27
5.5.6. Partenaires techniques et financiers	28
5.6. Du fonctionnement du SP/CPSA	28

6. RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION CONJOINTE	29
6.1. Sur le contenu du PNSR	29
6.2. Sur le processus d'élaboration du PNSR	29
6.3. Sur la mise en œuvre de la feuille de route	30
6.4. Sur l'exécution financière du PFC	36
6.5. Sur l'implication des acteurs	37
6.6. Sur la mise en œuvre du PNSR	37
6.7. Sur le fonctionnement du SP/CPSA	38
6.8. Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations	39
7. CONCLUSION	45
ANNEXES	46
RAPPORTS INDIVIDUELS DES CONSULTANTS	47
PROCESSUS D'ELABORATION DU PNSR : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	48
GESTION FINANCIERE	62
ANALYSE DE L'IMPLICATION DES ACTEURS DU SECTEUR RURAL A L'ELABORATION DU PROGRAMME NATIONAL DU SECTEUR RURAL	74
TERMES DE REFERENCE	81

SIGLES ET ABREVIATIONS

CC/PNSR	Cadre de concertation du Programme national du secteur rural
CC/PTF/DR/SA	Cadre de concertation des partenaires techniques et financiers du développement rural et de la sécurité alimentaire
CCPDR	Cadre de concertation des partenaires du développement rural
CER	Communauté économique régionale
COP	Comité d'orientation et de pilotage
CPF	Confédération paysanne du Faso
CTI	Comité technique interministériel
DKK	Couronne danoise
ECOWAP	Politique agricole commune des Etats de l'Afrique de l'Ouest
EGASA	Etats généraux de l'agriculture et de la sécurité alimentaire
EUR	Euro
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCFA	Franc de la Communauté financière africaine
FIAB	Fédération nationale des industries de l'agro-alimentaire et de transformation du Burkina
GAFS	Global Agricultural and Food Security Program
GIZ:	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ONG	Organisation non gouvernementale
OPA	Organisation professionnelle agricole
OSC	Organisation de la société civile
PADAB	Programme danois d'appui à l'agriculture au Burkina Faso
PDA	Programme de développement de l'agriculture
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PFC	Protocole de financement commun
PIB	Produit intérieur brut
PNIA	Programme national d'investissement agricole
PNSR	Programme national du secteur rural
PROSDRp	Programme de développement rural productif
PTF	Partenaire technique et financier
SCADD	Stratégie de croissance accélérée et de développement durable
SDR	Stratégie de développement rural
SP/CPSA	Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles
SPONG	Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales
TDR	Termes de référence

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Analyse synthétique des cadres de concertation et de pilotage</i>	20
<i>Tableau 2 : Contributions financières par PTF</i>	23
<i>Tableau 3 : Exécution financière du PFC-PNSR par résultat en FCFA</i>	25
<i>Tableau 4 : Reprogrammation des activités de la feuille de route</i>	31
<i>Tableau 5 : Schéma de programmation des activités pour accompagner l'opérationnalisation et le suivi du PNSR</i>	40

AVANT PROPOS

L'équipe de consultants exprime sa profonde gratitude au Secrétaire permanent de la Coordination des politiques sectorielles agricoles et à son personnel, aux PTF et aux différents acteurs dont la contribution précieuse a permis de réaliser cette évaluation.

RESUME EXECUTIF

L'évaluation conjointe du PFC-PNSR s'est déroulée du 10 au 30 mai 2013 et a été conduite par quatre consultants : Madame MAIKOREMA Zeïnabou, Madame Anne ANDERSEN, Monsieur Helmut GOESER, Monsieur Issa Martin BIKIENGA (chef d'équipe).

L'objectif global de cette évaluation conjointe était de dégager les enseignements de la mise en œuvre du panier commun (PFC/PNSR) afin d'alimenter les réflexions relatives à la définition et à la mise en place du dispositif d'exécution du PNSR et de son opérationnalisation totale ou partielle.

Les constats et recommandations de la mission d'évaluation sont résumés dans les paragraphes ci-dessous.

Le processus suivi pour l'élaboration du PNSR est de qualité dans la mesure où tous les mécanismes prévus ont été respectés et les composantes fondamentales du PNSR ont été mises en place. Il se caractérise par une bonne cohérence dans la démarche, la recherche de consensus avec tous les acteurs, des moyens inscrits dans la durée permettant une mise en œuvre des activités sans rupture de financement (PFC), ainsi qu'une participation soutenue de tous les acteurs durant la conduite de tout l'exercice de formulation du PNSR. On déplore, entre autres, une certaine lenteur dans le processus, l'absence de mise en cohérence avec les politiques commerciales, de décentralisation et d'aménagement du territoire, la non-implication des acteurs régionaux.

La feuille de route a connu un retard global de deux ans dans son exécution. Plusieurs activités affichent des taux de réalisation de 100%. Cependant, d'autres programmées pour les deux années précédentes ne sont pas encore achevées. Un certain nombre d'activités importantes connaissent un taux d'exécution nul. Le nombre d'activités listées sur la feuille de route est excessivement élevé.

Les trois PTF signataires du PFC-PNSR ont mis à disposition des contributions pour un montant total de 1 048 500 000 Francs CFA. Sur ce montant, 874 648 400 FCFA, soit 83%, ont été versés dans le « Compte Spécial PFC-PNSR » ouvert au trésor public. De cette somme versée, le taux d'absorption financière n'a été que de 47% en raison essentiellement des lourdeurs observées dans les procédures de passation des marchés. Le fonds de fonctionnement du SP/CPSA s'achève le 30 juin 2013 et il est urgent de trouver une solution rapide au financement à court terme, mais aussi à long terme du SP/CPSA.

L'implication des groupes d'acteurs à l'élaboration du PNSR, surtout au début du processus, s'est faite de différentes manières. Selon le groupe d'acteurs, la démarche suivie a connu des variantes marquées par des résultats aussi variés. Mais en définitive, tous les groupes d'acteurs reconnaissent avoir été impliqués de façon satisfaisante à l'élaboration du PNSR. Le renforcement des capacités de certains groupes d'acteurs, notamment des OPA et du secteur privé rural demeure un important point d'intérêt à privilégier lors de l'opérationnalisation du PNSR.

Les principales recommandations de l'évaluation sont :

- Un ferme engagement des autorités politiques dans le pilotage pour faire du PNSR un outil de programmation, de coordination, d'alignement et de négociation ;
- Une redynamisation du cadre de dialogue entre les PTF du secteur ;
- Une actualisation ou une adaptation des textes réglementant le fonctionnement de certains cadres de concertation ;
- La mise en place d'un cadre de partenariat entre l'Etat et les bailleurs de fonds du secteur rural en vue de faciliter la mise en œuvre de l'approche programme ;
- L'élaboration des plans d'actions du PNSR jusqu'au niveau régional ;
- La création d'un espace de dialogue entre les producteurs, le Gouvernement, les acteurs de la société civile et les responsables des projets et programmes en cours, avec l'appui des PTF ;
- Le démarrage du processus de régionalisation du PNSR de manière progressive ;
- L'achèvement des études engagées à ce jour et le report des autres à une autre phase éventuelle du PFC ;
- L'utilisation exclusive du système comptable TomPro ;
- La formation complémentaire du gestionnaire comptable et du contrôleur interne sur le TomPro ;
- La négociation avec le groupe des PTF signataires du PFC (i) de l'utilisation du reliquat des ressources financières du PFC pour couvrir ses frais de fonctionnement, (ii) de la conclusion d'un deuxième PFC ;
- L'inscription chaque année du fonctionnement du SP/CPSA dans la Loi de finances ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de financement durable du SP/CPSA
- La conception dès le départ d'une stratégie d'implication des acteurs ;
- La prévision d'un budget conséquent pour son financement ;
- La prise en compte de la régionalisation dans le choix des membres devant constituer les collèges d'acteurs ;
- La prise en compte des acteurs évoluant dans les filières agricoles déjà structurées
- La mise en œuvre du plan d'action proposé par les consultants.

1. INTRODUCTION

Le Gouvernement du Burkina Faso a adopté par le Décret N° 2012-1016/PRES/PM/MAH/MEDD/MRA/MEF/MATDS pris le 24 octobre 2012 en Conseil des ministres, le Programme National du Secteur Rural (PNSR). Considéré comme un référentiel pour tous les acteurs intervenant dans le développement rural, le PNSR a été conçu, entre autres, pour contribuer à l'opérationnalisation de la Stratégie de développement rural (SDR) et de la Stratégie de croissance accélérée et de croissance durable (SCADD) et servir de support à l'application de l'approche programme dans le secteur rural.

Son élaboration a suivi de façon méthodique un processus relativement long, articulé au cadre du PDDAA et comprenant plusieurs étapes. A cet effet, une feuille de route indiquant les résultats visés et les principales activités à entreprendre pour formuler le PNSR a été élaborée. Le financement de ce processus a été assuré principalement à travers un panier commun dont le Protocole de financement pour la mise en œuvre des activités de la feuille de route (période 2010-2012) de l'élaboration du Programme national du secteur rural (PFC-PNSR) a été signé le 1^{er} octobre 2010. Dans le cadre de ce protocole d'accord, le financement total acquis s'élève à 874 648 400 Francs CFA, soit 87 500 000 Francs CFA au titre la coopération danoise, 262 382 800 Francs CFA au titre de la coopération allemande et 524 765 600 Francs CFA au titre de la coopération autrichienne.

La gestion du PFC a été confiée au SP/CPSA pour financer les activités entrant dans le cadre de l'élaboration du PNSR.

Le processus d'élaboration du PNSR étant terminé, il est nécessaire de procéder à l'évaluation du PFC-PNSR pour apprécier la qualité du travail effectué et l'utilisation des ressources financières, et dégager des enseignements et des recommandations appropriées afin d'accompagner une mise en œuvre réussie du PNSR.

L'évaluation conjointe du PFC-PNSR s'est déroulée du 10 au 30 mai 2013 et a été conduite par quatre consultants : Madame MAIKOREMA Zeïnabou, Madame Anne ANDERSEN, Monsieur Helmut GOESER, Monsieur Issa Martin BIKIENGA (chef d'équipe).

Le présent rapport de synthèse a pour but de donner les principales conclusions de la mission d'évaluation. Il s'articule autour de cinq (5) points essentiels : (i) objectifs de l'évaluation conjointe, (ii) méthodologie, (iii) brève présentation du PNSR, (iv) constats de l'évaluation, (v) recommandations de l'évaluation.

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION CONJOINTE

L'objectif global de cette évaluation conjointe était de dégager les enseignements de la mise en œuvre du panier commun (PFC/PNSR) afin d'alimenter les réflexions relatives à la définition et à la mise en place du dispositif d'exécution du PNSR et de son opérationnalisation totale ou partielle.

Ses objectifs spécifiques étaient les suivants :

- Etablir l'état de mise en œuvre du processus ainsi que des activités de la feuille de route pour l'élaboration du PNSR ;
- Apprécier la mise en œuvre du panier commun comme mode de financement du PNSR ;
- Evaluer le niveau d'implication des différents groupes d'acteurs ainsi que leurs contributions à l'élaboration du PNSR ;
- Proposer des recommandations, des mesures et des actions en vue de la mise en œuvre réussie du PNSR dans l'esprit de l'approche programme.

3. METHODOLOGIE

La méthodologie de référence proposée par l'équipe de consultants était fondée sur trois (3) principes :

- une approche participative tout au long du processus, c'est-à-dire qu'ils réaliseront la mission en collaboration permanente avec l'ensemble des acteurs et partenaires ayant été impliqués dans l'élaboration du PNSR;
- la prise en compte systématique d'une part, des réalités de l'environnement institutionnel des ministères en charge du développement rural, des attentes des groupes d'acteurs du PNSR, et d'autre part, des leçons apprises du processus d'élaboration du PNSR;
- une analyse objective qui permettra de mettre en évidence les forces, les faiblesses, la qualité du processus, le niveau d'implication des groupes d'acteurs et les modalités de fonctionnement du panier commun. Sur cette base, des suggestions et recommandations conséquentes seront formulées pour contribuer à une bonne opérationnalisation du PNSR.

Elle comportait cinq (5) étapes :

1) Réunion de cadrage avec le SP/CPSA et les PTF signataires du PFC

Les termes de référence prévoyaient une réunion de cadrage avec le SP/CPSA au début de la mission. Cette réunion a été mise à contribution pour échanger avec le commanditaire sur le déroulement global de l'étude et principalement sur la méthodologie proposée par le consultant. Elle a été aussi l'occasion de prendre connaissance des attentes, préoccupations et orientations du commanditaire.

2) Recherche et exploitation documentaires

La recherche documentaire a consisté à consulter tous les documents relatifs au PFC-PNSR. Elle s'est orientée prioritairement sur les documents mis à disposition par le SP/CPSA. Elle a été étendue à d'autres documents ayant des liens étroits avec le PNSR et dont l'exploitation pourrait aider à un traitement complet des TDR. La liste des documents consultée est donnée en annexe

3) Entretiens avec les responsables des structures impliquées

L'équipe de consultants a adopté une démarche participative ayant permis d'intégrer au fur et à mesure les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment des ministères en charge du secteur rural, des bailleurs de fonds du secteur rural, du secteur privé rural, des organisations de la société civile.

Cette consultation systématique des différents partenaires avait pour but de favoriser une bonne compréhension de leur implication dans l'élaboration du PNSR, une capitalisation des expériences réussies et une prise en compte de leurs suggestions pour une mise en œuvre et un suivi efficaces du PNSR.

Des entretiens ont été organisés avec cinq (5) groupes d'acteurs (acteurs étatiques, secteur privé rural, organisations de la société civile, organisations professionnelles agricoles, partenaires techniques et financiers) et ont couvert les aspects ci-après :

- Déroulement du processus :
 - Analyse de la qualité du processus ;
 - Examen des différentes étapes suivies ;
 - Examen du mode de fonctionnement des cadres de concertation mis en place ;
 - Identification des enseignements tirés ;
- Exécution de la feuille de route :
 - Appréciation de l'état de mise en œuvre de la feuille de route ;
 - Détermination des produits réalisés et des résultats atteints ;
 - Analyse du rôle du SP/CPSA ;
 - Formulation de recommandations.
- Gestion des ressources financières :
 - Analyse de l'approche panier commun ;
 - Appréciation de l'état de mobilisation et d'utilisation des ressources financières ;
 - Détermination de l'opinion globale des donateurs ;
 - Proposition d'amélioration de la gestion financière du PFC-PNSR.
- Implication des acteurs :
 - Appréciation du niveau d'implication des groupes d'acteurs ;
 - Analyse des contributions respectives des différents groupes d'acteurs ;
 - Relevé des recommandations des groupes d'acteurs.

4) Conclusions et recommandations

Au terme des analyses susmentionnées, l'équipe de consultants a émis une opinion sur la qualité du document du PNSR lui-même en relation avec les ressources humaines et financières mobilisées, le temps mis et les procédures suivies. Enfin, pour aider à une mise en œuvre et un suivi efficaces du PNSR, elle a élaboré un recueil de recommandations pratiques présentées sous la forme d'un plan d'action synthétique bâti autour d'un cadre logique comprenant les éléments suivants : objectifs, résultats attendus, indicateurs,

activités. Pour qu'il soit opérationnel, ce plan d'action a été assorti d'un schéma de programmation des activités dans le temps avec une répartition par acteur.

5) Rapportage

L'équipe de consultants a bouclé sa mission par la production d'un aide-mémoire dont la restitution aux représentants des groupes d'acteurs du PNSR a eu lieu le 29 mai 2013. Cet aide-mémoire a été suivi par le présent rapport de synthèse plus détaillé.

4. BREVE PRESENTATION DU PROGRAMME NATIONAL DU SECTEUR RURAL (PNSR)

4.1. Le cadre réglementaire de l'élaboration du PNSR

L'élaboration du PNSR a été précédée de la mise en place d'un cadre réglementaire clair en vue d'une bonne conduite de l'ensemble du processus.

Tout d'abord, le Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques, a rédigé en avril 2010 une note de cadrage pour l'élaboration du PNSR. Ce document constitue les lignes directrices pour conduire le processus de formulation du PNSR. Il s'adresse à tous les acteurs impliqués dans le secteur rural productif et constitue la référence. Il comporte des principes dont l'un relatif à l'inclusion et à la participation des parties prenantes. Il dispose que pour la maîtrise du programme, il est indispensable que toutes les parties prenantes, c'est-à-dire le privé, les institutions publiques concernées, les organisations de la société civile, les organisations professionnelles agricoles, les représentants des collectivités territoriales et les partenaires techniques et financiers acceptent de participer au processus de formulation, à la mise en œuvre, à l'évaluation et à l'ajustement du programme sectoriel qui sera retenu.

Par la suite, il a été procédé le 22 juillet 2010 à la signature du Pacte pour l'élaboration et la mise en œuvre du PNSR. Ce pacte a caractérisé les groupes d'acteurs du secteur rural qui sont (i) l'Etat, (ii) le Secteur Privé (SP), (iii) les Organisations de la Société Civile (OSC), (iv) les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) et (v) les Partenaires techniques et Financiers (PTF).

Ce pacte traduit la volonté des différents groupes d'acteurs d'aligner leurs interventions sur les orientations et les objectifs prioritaires définis lors de la revue conjointe du secteur rural tenue les 15 et 16 juillet 2010 à Ouagadougou et d'affirmer leur accompagnement au Gouvernement dans ses efforts de développement durant les quinze (15) prochaines années.

Le Gouvernement a conclu le 1^{er} octobre 2010 avec l'Allemagne, l'Autriche et le Danemark, un protocole d'accord de financement commun (PFC) pour la mise en œuvre des activités de la feuille de route (période 2010-2012) de l'élaboration du PNSR. Ce protocole définit et précise les modalités et procédures qui doivent régir la conduite et le financement des différentes interventions des parties prenantes dans le cadre de l'élaboration du PNSR. Il est accompagné de trois annexes importantes qui en font partie intégrante:

- a) Manuel de procédures administratives, financières et comptables du PFC ;
- b) Activités financées par le Panier commun de la Feuille de route pour l'élaboration du PNSR 1^{er} novembre 2010-30 juin 2012 ;
- c) Budget des activités financées par le panier commun de la Feuille de route pour l'élaboration du PNSR 1^{er} novembre 2010-30 juin 2012.

L'orientation et le pilotage du processus d'élaboration du PNSR ont été confiés à deux organes spécifiques : (i) le Comité d'orientation et de pilotage du Programme national du secteur rural (COP-PNSR) créé par Arrêté conjoint N°2011-038/MAH/MEDD/MRA/MEF du 31 mai 2011, (ii) le Comité technique interministériel du PNSR (CTI-PNSR) créé par Arrêté conjoint N°2011-040/MAH/MEDD/MRA/MEF du 31 mai 2011.

4.2. Les grandes lignes du PNSR

Le PNSR s'inscrit dans la vision définie par les assises nationales des Etats généraux de l'Agriculture et de la sécurité alimentaire (EGASA) tenues en novembre 2011 et qui s'intitule comme suit : *« A l'horizon 2025, l'Agriculture burkinabè est moderne, compétitive, durable et moteur de la croissance, fondée sur des exploitations familiales et des entreprises agricoles performantes et assurant à tous les burkinabè un accès aux aliments nécessaires pour mener une vie saine et active ».*

Son objectif global est de « contribuer de manière durable à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une croissance économique forte, et à la réduction de la pauvreté ».

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Assurer une meilleure couverture des besoins alimentaires aussi bien quantitatifs que qualitatifs des populations par la production nationale ;
- Contribuer à la réduction de la proportion de la population en deçà du minimum d'apport calorique et de la prévalence de l'insuffisance pondérale chez les enfants de 0 à 5 ans ;
- Assurer une croissance forte du produit intérieur brut agricole ;
- Réduire considérablement la pauvreté en milieu rural ;
- Assurer aux populations rurales et urbaines un accès durable à l'eau potable et à l'assainissement;
- Réduire sensiblement la dégradation de l'environnement et les effets néfastes des changements climatiques.

Le PNSR est structuré en 13 sous-programmes regroupés autour de 5 axes, et conçus pour fonctionner de façon harmonieuse. Ces sous-programmes sont le résultat d'un découpage des missions des ministères en charge du secteur et à ce titre, ils prennent également en compte les volets «urbain » et transversaux des dites missions.

- *L'axe 1 porte sur l'amélioration de la sécurité et de la souveraineté alimentaires.* Il regroupe cinq sous-programmes à savoir : (1.1) Développement durable des productions agricoles ; (1.2) Amélioration de la productivité et de la compétitivité des productions animales ; (1.3) Amélioration de la santé animale et renforcement de la santé publique vétérinaire ; (1.4) Développement durable de l'hydraulique agricole ; (1.5) Prévention et gestion des crises alimentaires et nutritionnelles.
- *L'axe 2 est centré sur l'augmentation des revenus des populations rurales.* Il porte essentiellement sur le sous-programme 2.1 – Promotion de l'économie agricole (qui vise un meilleur accès aux marchés des produits agricoles).
- *L'axe 3 est intitulé développement durable des ressources naturelles.* Il couvre quatre sous-programmes à savoir : (3.1) Gouvernance environnementale et promotion du développement durable ; (3.2) Gestion durable des eaux des sols et sécurisation foncière en milieu rural ; (3.3) Sécurisation et gestion durable des ressources pastorales ; (3.4) Développement des productions forestières, fauniques et halieutiques.
- *L'axe 4 porte sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable et du cadre de vie.* Deux sous-programmes y seront mis en œuvre : (4.1) Eau potable et assainissement et (4.2) Assainissement de l'environnement et amélioration du cadre de vie.
- *L'axe 5 est centré sur le développement du partenariat entre les acteurs du monde rural.* Il sera mis en œuvre à travers le sous-programme (5.1) Pilotage et soutien (sous-programme fédérateur dédié à la coordination et à la gestion de l'ensemble du secteur rural).

Le coût total du PNSR est d'environ 1 376,84 milliards de FCFA sur la période 2011-2015.

Les bénéfices économiques et sociaux attendus du PNSR sont les suivants :

- **Un accroissement de production et des revenus des populations rurales:** la mise en œuvre du PNSR se manifestera par un accroissement de la production agro-sylvo-pastorale et des revenus monétaires agricoles des populations d'environ 5% à l'horizon 2015.

- **Une forte contribution au PIB** : par la croissance de la valeur ajoutée du secteur, sa contribution au Produit intérieur brut (PIB) sera importante sur la période. Pour un PIB estimé à 8672 millions USD en 2010, soit environ 3902 milliards de FCFA, au taux de change d'un dollar pour 450FCFA, cette valeur ajoutée correspond à une contribution de la production primaire au PIB de près de 20,5%.
- **Une création d'emplois** : les investissements qui seront consentis favoriseront la création d'emplois aussi bien au niveau du secteur public mais surtout dans le secteur privé.
- **Des effets d'entraînement pour le reste de l'économie** : le secteur rural étant la locomotive de l'économie du Burkina Faso, les performances du secteur rural auront un effet d'entraînement évident sur les autres secteurs de l'économie. Le surplus de production agricole dégagé constituera une matière première qui sera mise à disposition pour le développement d'une transformation agro-alimentaire.

5. PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION CONJOINTE

5.1. Du contenu du PNSR

Le contenu du PNSR fait l'unanimité de l'ensemble des groupes d'acteurs ayant contribué à son élaboration, à savoir (i) les acteurs étatiques, (ii) les organisations professionnelles agricoles, (iii) les organisations professionnelles agricoles, (iv) les organisations de la société civile et (v) les partenaires techniques et financiers. Ayant été adopté par le Gouvernement par le Décret N° 2012-1016/PRES/PM/ MAH/MEDD/MRA/MEF/MATDS pris le 24 octobre 2012 en Conseil des ministres, le PNSR, de nos jours :

- constitue le cadre d'opérationnalisation de la SDR et de la SCADD dans le secteur rural ;
- traduit la volonté du Gouvernement de se doter d'un cadre unique de planification du développement rural, référentiel pour tous les acteurs ;
- constitue le support à l'application de l'approche programme dans le secteur rural au Burkina Faso.

Cependant, il demeure à ce stade un document cadre donnant les grandes orientations de l'évolution souhaitée du secteur rural durant la période 2011-2015. Pour son opérationnalisation et la traduction de ses grandes orientations en actions concrètes, un travail complémentaire et plus détaillé doit être fait, à savoir l'élaboration des plans d'action des sous-programmes.

5.2. Du processus d'élaboration du PNSR

5.2.1. Analyse de la qualité du processus

Le processus suivi pour l'élaboration du PNSR est de qualité dans la mesure où tous les mécanismes prévus ont été respectés et les composantes fondamentales du PNSR ont été mises en place. Il se caractérise par une bonne cohérence dans la démarche, la recherche de consensus avec tous les acteurs, des moyens inscrits dans la durée permettant une mise en œuvre des activités sans rupture de financement (PFC), ainsi qu'une participation soutenue de tous les acteurs durant la conduite de tout l'exercice de formulation du PNSR.

Les principaux points forts à signaler sont les suivants : la concertation interministérielle avec implication du Ministère de l'économie et des finances, le dispositif de consultation des parties prenantes et l'engagement de tous les acteurs, le cadre de concertation des partenaires financiers fonctionnel, le fonds commun consistant, la table ronde organisée, le financement du PNSR bouclé, la revue externe réalisée, le système de suivi-évaluation et le plan de renforcement de capacités en cours, etc.

A cela il faut ajouter : une contribution cohérente et efficace des acteurs non étatiques grâce à leur capacité d'organisation, l'appui direct (technique et financier) apporté à certains collègues d'acteurs par les PTF, le consensus dégagé par les différents acteurs et leur engouement lors du déroulement du processus.

L'approche programme est développée dans le respect des règles établies par la Directive 06/2009/CM/UEMOA. Le PNSR s'inscrit donc dans le cadre d'une approche programme intégrale, ce qui facilitera sa mise en œuvre du PNSR à travers les budgets-programmes ministériels.

Le PNSR représente véritablement le Programme national d'investissement agricole (PNIA) du Burkina Faso en raison de sa bonne articulation avec le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) et la Politique agricole commune des Etats de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP).

Les points faibles et contraintes sont notamment la lenteur observée lors du déroulement du processus due à la nécessité de fusionner le Programme de développement rural productif (PROSDRp) et le PNIA et aux procédures de passation des marchés, le faible engagement politique au départ, l'insuffisance de dialogue politique entre les partenaires et l'Etat, la scission récente de l'ancien Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique en deux ministères, l'absence de mise en cohérence avec les politiques commerciales, de décentralisation et d'aménagement du territoire, la réticence au départ de certains acteurs qui jugeaient le processus peu transparent, la non-implication des acteurs régionaux tels que les gouverneurs, la non-réalisation de certaines activités importantes (suivi-évaluation, plans d'action) et le relâchement observé au niveau des signataires du PFC lors des derniers mois de la feuille de route à travers un espacement des réunions de concertation.

5.2.2. Analyse des différentes étapes du processus

Le processus d'élaboration du PNSR comportait plusieurs étapes décrites dans la Note de cadrage et précisées dans la Feuille de route annexée au PFC. A chaque étape devaient être mis en œuvre un certain nombre d'activités dont le financement était assuré par le PFC. Même si un nombre important de ces activités ont pu être réalisées (réunions de concertation, consultations entre acteurs, ateliers d'information et de formation, études, revues sectorielles, acquisitions de biens et services, missions, etc.), l'évaluation constate que cela s'est effectué avec un grand retard dû essentiellement aux lourdeurs administratives.

5.2.3. Analyse des cadres de concertation et de pilotage

Il existe un nombre élevé de cadres de concertation créés, soit depuis plusieurs années pour coordonner les politiques, projets et programmes du secteur rural, soit plus récemment pour accompagner l'élaboration du PNSR. Cette bonne structuration a été d'une grande utilité car ayant permis d'aboutir au PNSR, un document consensuel. Cependant, l'analyse fait ressortir que pris globalement le fonctionnement de ces cadres de concertation n'est pas encore optimal. A titre d'illustration, un bref aperçu est donné au tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Analyse synthétique des cadres de concertation et de pilotage

Points forts	Contraintes
Comité d'Orientation et de Pilotage COP/PNSR	
<ul style="list-style-type: none"> - Instance de décision de niveau stratégique. - Organe de dialogue politique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Texte incomplet ; ne comporte pas les ministères en charge du commerce et de l'aménagement du territoire.
Comité Technique Interministériel CTI/PNSR	
<ul style="list-style-type: none"> - Instance de consultation et de dialogue de haut niveau technique. - Organe de décision technique - Bonne représentation de tous les acteurs choisis démocratiquement. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeur dans les prises de décisions vu l'effectif d'acteurs qui y participent. - Mandat incomplet ; non prise en compte de la décentralisation et de la régionalisation. - Les tables de filières ne sont pas représentées.
Comité de coordination et de suivi des travaux d'élaboration (CC/PNSR) et son Comité de rédaction du PNSR	
<ul style="list-style-type: none"> - L'expérience du groupe dans l'exercice de formulation est à capitaliser pour l'instruction des sous-programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe ad hoc, disparaît avec la rédaction et l'approbation de la version finale du PNSR.
Cadre de Concertation des partenaires du Développement Rural (CCPDR)	
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre créé depuis 2006 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre pléthorique et non fonctionnel
Cadre de concertation des PTF du secteur développement rural et de la sécurité alimentaire (CC/PTF/DR/SA)	
<ul style="list-style-type: none"> - Espace d'échange et d'information entre les PTF. - Favorise l'harmonisation des interventions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre d'harmonisation et de partenariat pas défini entre les PTF. - L'Etat n'est pas représenté, ce qui ne favorise pas l'alignement, le partage de l'information et les négociations.

Points forts	Contraintes
Groupe des partenaires signataires du PFC	
<ul style="list-style-type: none"> - Groupe dynamique et engagé, assure le portage du processus. - Assure le financement du processus à travers le PFC. - A l'origine de plusieurs initiatives. - C'est le cadre de concertation qui a le mieux fonctionné, doit servir d'exemple. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre restreint aux PTF signataires. - Le chef de file des PTF n'en fait pas partie.
Secrétariat permanent de coordination des politiques sectorielles agricoles (SP/CPSA)	
<ul style="list-style-type: none"> - Assure le secrétariat des instances du PNSR. - Impulsion du processus et cheville ouvrière de l'élaboration du PNSR. - Volonté affichée de réussir la mise en place de l'approche programme dans le secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Institution sous tutelle Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, caractère interministériel peu visible. - Mandat et dénomination non conformes aux nouvelles missions qui lui sont dévolues. - Mobilité des cadres, perte de mémoire. - Capacités réduites au plan technique, matériel et financier. - Ressources humaines insuffisantes. - Manque de motivation financière du personnel.

5.3. De la mise en œuvre de la feuille de route

La feuille de route pour l'élaboration du PNSR, telle que définie à l'annexe B du PFC-PNSR comportait quatre résultats à atteindre :

Résultat 1	Un dispositif de pilotage de l'intervention/l'action publique dans le secteur du développement rural est mis en place.
Résultat 2	Un cadre de programmation et de suivi-évaluation de l'intervention/l'action publique dans le secteur du développement rural ainsi que le dispositif nécessaire à son fonctionnement sont mis en place.
Résultat 3	Des dispositifs spécifiques pour assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes et stratégies nationaux (SDR, SCADD, etc.) et internationaux (PDDAA, etc.) sont mis en place.
Résultat 4	Des outils de mise en œuvre/exécution des activités prévues (y compris le document du PNSR) dans la Feuille de route sont en place.

Au plan général, on relève que l'adoption du PNSR par le Gouvernement a duré pratiquement deux ans de plus par rapport au chronogramme initial défini dans la Note de cadrage pour l'élaboration du PNSR. Du coup, l'exécution de la feuille de route a connu un retard de la même durée. Les raisons essentielles tiennent au fait que le SP/CPSA, ayant toujours été un bras technique du Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, met en œuvre des activités qui ne contribuent pas nécessairement à l'avancée du PNSR.

Une revue détaillée de la feuille de route fait ressortir que beaucoup d'activités de 2011 ont été reportées à 2012 et même en 2013. A la date d'aujourd'hui, plusieurs activités affichent des taux de réalisation de 100%. Cependant, d'autres programmées pour les deux années précédentes ne sont pas encore achevées. Un certain nombre d'activités importantes connaissent un taux d'exécution nul ou extrêmement faible. Il s'agit par exemple des activités suivantes : (i) Actualiser et renforcer la base de données du dispositif de suivi-évaluation de la SDR, (ii) Renforcer les capacités techniques des services publics de l'Etat chargés de l'implantation de l'approche programme dans le secteur rural, (iii) Organiser et tenir des ateliers de mise en cohérence des budgets-programmes des ministères du secteur rural, (iv) Elaborer des plans d'actions des différents sous-programmes du PNSR, (v) Mettre en œuvre une stratégie de communication et un plan de communication sur le processus PNSR.

Le constat que l'on peut faire est que le nombre d'activités listées sur la feuille de route est excessivement élevé. On aurait pu le réduire en procédant à un regroupement. Par ailleurs, la numérotation des activités sur la feuille de route ne suit pas celle de la comptabilité.

La feuille de route a connu de multiples modifications dues à l'inscription de nouvelles activités au détriment d'autres, ce qui a eu pour effet de créer des problèmes de suivi.

5.4. De l'exécution financière du PFC

5.4.1. Contributions respectives des PTF signataires du PFC

Les trois PTF signataires du PFC-PNSR ont mis à disposition des contributions pour un montant total de 1 048 500 000 Francs CFA. Sur ce montant, 874 648 400 FCFA, soit 83%, ont été versés dans le « Compte Spécial PFC-PNSR » ouvert au trésor public.

Le tableau 2 ci-dessous donne le montant des contributions financières par PTF :

Tableau 2 : Contributions financières par PTF

PTF-PFC	Montant en devises		Montant engagé selon PFC (en FCFA)	Montant décaissé (en FCFA)	%
La Coopération Danoise	3.000.000,00	DKK	262.500.000	87.500.000	10%
La Coopération Allemande	400.000,00	EUR	262.000.000	262.382.800	30%
La Coopération Autrichienne	800.000,00	EUR	524.000.000	524.765.600	60%
			1.048.500.000	874.648.400	100%

Le NEPAD a manifesté son intérêt de contribuer au Panier commun avec un montant de 60 000 USD (30 millions de FCFA). Cependant, lors de l'élaboration de l'avenant, il s'est avéré que les exigences du NEPAD, en termes de traçabilité de sa contribution, n'étaient pas compatibles avec les principes de fongibilité des fonds du Panier commun.

La Coopération française a contribué avec un assistant technique pour la finalisation du PNSR et la mise en place des budgets programmes.

La FAO a apporté son appui dans la prise en compte de la nutrition, la finalisation du PNSR et la préparation du Global Agricultural and Food Security Program (GAFS).

5.4.2. Procédures d'acquisition des biens et services

Le PFC a bien décrit les procédures d'appel de fonds et d'acquisition des biens et services. A titre d'exemple, les principes en matière d'acquisition des biens et services suivent les procédures nationales de passation de marché. La mission d'évaluation constate que (i) les procédures d'appel de fonds ont été respectées, (ii) les procédures d'acquisition des biens et services ont été appliquées dans le recrutement des prestataires pour les études, (neuf études ont été commanditées), et pour l'acquisition d'un véhicule au profit du SP/CPSA. Cependant, elle note que les procédures nationales de passation des marchés ont eu pour effet de créer des retards considérables dans la mise en œuvre des activités et une réduction des taux d'exécution des budgets.

5.4.3. Rapportage et suivi financier

La mission d'évaluation constate qu'un audit comptable externe a été conduit conformément au PFC pour l'année 2011.

Le PFC prévoit un rapport d'activités et financier chaque année accompagné de documents tels que les états de rapprochement, les relevés de compte, la situation des décaissements, la balance des opérations, le brouillard, un tableau récapitulatif du suivi des consommations

budgétaires par rubrique du budget et par PTF-PFC, la situation d'exécution des marchés, et le rapport annuel de vérification du contrôleur interne. La mission d'évaluation constate que le rapport financier annuel n'a pas été produit.

5.4.4. Gestion comptable

Le Gouvernement, conformément aux dispositions du PFC, a affecté un contrôleur interne et un gestionnaire comptable au SP-CPSA pour la gestion du PFC. Le gestionnaire comptable est chargé de la gestion des fonds alloués et du suivi des contrats. Outre le contrôleur interne et le gestionnaire comptable, le SP-CPSA a bénéficié de l'appui d'un cabinet comptable pour la gestion financière. Un logiciel comptable, TomPro, a été acquis sur les fonds du PFC et installé en mai 2012.

Etant donné que le logiciel TomPro n'a été acquis qu'en 2012, il était nécessaire de se baser sur un système de comptabilité intérimaire en Excel la première année.

Depuis mai 2012 les dépenses du PFC ont été enregistrées sur TomPro et parallèlement sur des fichiers Excel. La mission d'évaluation constate des non conformités entre les deux systèmes respectivement de 5 006 268 FCFA en 2011 et de 1 001 682 FCFA en 2012.

La mission d'évaluation constate que la numérisation des activités dans l'ordre chronologique ne permet pas de suivre la même activité d'une année à l'autre et ainsi d'avoir un aperçu global de la consommation budgétaire totale de chaque activité.

Ce système de numérisation aléatoire des activités d'une année à l'autre ne sera pas possible dans le cas d'un système professionnel comptable. En vue de résoudre ce problème, le cabinet comptable a, au cours de l'évaluation, fait un travail de mise en commun des lignes budgétaires des années 2011 et 2012.

5.4.5. Exécution financière de la feuille de route

En ce qui concerne cette rubrique, les constats sont les suivants : (i) un faible taux d'exécution se situant globalement à 47%, (ii) des imputations de dépenses opérées alors que les activités n'ont pas eu lieu, (iii) un taux de dépenses élevé (53%) pour le résultat 2 relatif à la mise en place d'un cadre de programmation et de suivi-évaluation

Le tableau 3 ci-dessous décrit l'exécution financière du PFC-PNSR par résultat.

Tableau 3 : Exécution financière du PFC-PNSR par résultat en FCFA

	Fonds disponibles	2011			2012			Jan-Avril 2013			total	%
		Réalisation	Budget	%	Réalisation	Budget	%	Réalisation	Budget	%		
Résultat 1		3.736.470	65.000.000	6%	12.941.300	38.500.000	34%	0	20.000.000	0%	16.677.770	
Résultat 2		85.187.627	321.572.000	26%	72.735.071	418.180.000	17%	56.402.875	329.000.000	17%	214.325.573	
Résultat 3		1.673.500	195.000.000	1%	49.346.040	256.500.000	19%	57.931.690	166.000.000	35%	108.951.230	
Résultat 4		22.982.850	243.250.000	9%	32.625.901	192.850.000	17%	12.018.500	102.000.000	12%	67.627.251	
Frais bancaires		5.750			8.500						14.250	
Total	874.648.400	113.586.197	824.822.000	14%	167.656.812	906.030.000	19%	126.353.065	617.000.000	20%	407.596.074	47%

5.4.6. Fonds de fonctionnement du SP/CPSA

Le statut du SP-CPSA est aujourd'hui celui d'une structure de mission, ancrée au sein de Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. N'ayant pas de ligne budgétaire propre, le SP-CPSA fonctionne actuellement sur le Programme danois d'appui à l'agriculture au Burkina Faso (PADAB). Ce programme arrive à son terme en fin juin 2013 et aucune réflexion n'est menée pour le moment quant à la poursuite du financement du SP/CPSA.

5.5. De l'implication des acteurs

5.5.1. Appréciation globale

L'implication des groupes d'acteurs à l'élaboration du PNSR, surtout au début du processus, s'est faite de différentes manières. Selon le groupe d'acteurs, la démarche suivie a connu des variantes marquées par des résultats aussi variés. Mais en définitive, tous les groupes d'acteurs reconnaissent avoir été impliqués de façon satisfaisante à l'élaboration du PNSR. Cet exercice de formulation du PNSR a aussi été une belle opportunité de renforcement des capacités et de structuration du secteur privé rural. Deux enseignements majeurs peuvent être tirés de cet exercice :

- 1) Malgré le nombre de groupes d'acteurs relativement élevé et les tendances différentes dont ces groupes étaient porteurs, il est possible de parvenir à une convergence parfaite de leurs points de vue sur des questions aussi importantes que celles du développement du secteur rural. L'essentiel est de bien organiser leur implication et de susciter leurs contributions respectives ;
- 2) La diversité des idées et positions défendues par les différents groupes d'acteurs, loin d'être une source de division, doit être considérée comme une richesse pouvant être capitalisée pour un développement harmonieux du secteur rural.

Le renforcement des capacités de certains groupes d'acteurs, notamment des OPA et du secteur privé rural demeure un important point d'intérêt à privilégier lors de l'opérationnalisation du PNSR.

5.5.2. Acteurs étatiques

Tout au long du processus d'élaboration du PNSR, l'implication de l'Etat et de ses démembrements a été visible à travers la présence effective des Ministres concernés dans le Cadre d'orientation et de pilotage (COP), et des Secrétaires généraux dans le Comité technique interministériel du PNSR. La contribution des cadres de l'administration a été remarquable à la fois dans la rédaction du document du PNSR et la participation aux débats lors des grandes rencontres autour du PNSR.

5.5.3. Secteur privé rural

Le secteur privé a joué un rôle important dans l'élaboration du PNSR. Cela a été grandement facilité par l'appui apporté par le Programme Développement de l'agriculture (PDA) de la GIZ.

Aujourd'hui, il existe de façon formelle un secteur privé rural qui se distingue du secteur privé en général. Ainsi, les questions spécifiques du secteur privé rural sont de mieux en mieux cernées au lieu d'être diluées dans celles du secteur privé global comme par le passé. Actuellement, la FIAB assure la fonction de chef de file des acteurs privés du secteur rural. Le secrétariat permanent de la FIAB joue le rôle d'intermédiaire entre les acteurs du secteur privé rural. La FIAB a été le représentant du secteur privé rural dans le processus de formulation du PNSR.

Les formes de contribution du secteur privé rural au processus du PNSR ont été de plusieurs ordres dont l'expression de points de vue par la prise de parole, les commentaires, les déclarations et les communiqués.

5.5.4. Organisations de la société civile

Les organisations de la société civile ont été impliquées au processus du PNSR à travers le SPONG. Elles ont reconnu que le PNSR a été le premier programme à l'élaboration duquel elles ont été associées dès la phase de formulation. L'implication des OSC au processus du PNSR a commencé avant même qu'il n'y ait le document du PNSR, ce qui a été très bien apprécié.

L'exigence posée par les ONG dès le début de ce processus, et qui rejoint celle des organisations professionnelles agricoles, a été la prise en compte de façon explicite de l'agriculture familiale dans le PNSR. En outre, les ONG étaient porteuses d'une vision claire dans la perspective d'une sécurité alimentaire au Burkina Faso : la fin des crises alimentaires à répétition et des importations de riz.

5.5.5. Organisations professionnelles agricoles

L'implication des organisations professionnelles agricoles au processus du PNSR s'est faite à travers la Confédération paysanne du Faso (CPF). Cependant, cette implication n'a pas été automatique mais a été obtenue grâce à deux actions majeures : (i) dès le début de la formulation du PNSR, l'Union européenne a attiré l'attention des acteurs étatiques sur la nécessité d'associer impérativement les OPA à travers leur organisation faîtière, la CPF ; (ii) la CPF a financé sa propre participation à l'atelier de démarrage du PNSR tenu les 18 et 19 mai 2010 à Tenkodogo.

Selon la CPF, le processus du PNSR constitue une première expérience du genre au Burkina Faso. Il a été mené de façon inclusive.

En conclusion, l'implication de la CPF a permis de créer un pont entre les axes du programme stratégique de la CPF et les axes stratégiques du PNSR.

5.5.6. Partenaires techniques et financiers

En exécution des engagements pris dans le pacte signé le 22 juillet 2010, les PTF tels que l'Autriche, l'Allemagne et le Danemark ont assuré le financement du processus d'élaboration du PNSR. Cette implication s'est poursuivie avec le renforcement des capacités des acteurs du secteur privé rural à travers la GIZ/PDA. A cela, il faut ajouter le leadership exercé par le groupe des PTF au départ pour impulser l'exercice de formulation du PNSR.

L'accompagnement des PTF a été visible lors des réunions du COP et du CTI au cours desquelles ils ont fait des contributions importantes aux différentes versions du PNSR.

Il s'est formé un consensus des PTF autour du PNSR. Enfin, il a été observé une volonté manifeste des PTF pour accompagner le processus du PNSR et leur participation active au business meeting.

5.6. Du fonctionnement du SP/CPSA

Le SP/CPSA, malgré les difficultés qu'il a connues, a eu le mérite d'avoir pu conduire à satisfaction le processus d'élaboration du PNSR. Cependant, dans sa situation actuelle, il ne sera pas en mesure de coordonner la mise en œuvre du PNSR avec l'efficacité souhaitée. Dans la perspective d'un fonctionnement optimal du SP/CPSA, certains de ses compartiments méritent d'être revus et améliorés :

- L'organisation actuelle du SP/CPSA est en déphasage avec ses missions futures dans le cadre de la mise en œuvre du PNSR.
- En ce qui concerne les ressources humaines, on note le manque de certaines compétences : il s'agit notamment d'un spécialiste en analyse prospective, d'un statisticien ou économiste statisticien, d'un spécialiste de la communication et de gestion du site web pour la capitalisation et une meilleure visibilité des actions entreprises par le SP/CPSA. Par ailleurs, il n'existe véritablement pas de motivation financière. Les efforts de renforcement de capacités méritent d'être poursuivis.
- Le financement ultérieur du SP/CPSA, à la clôture du PFC-PNSR, n'est pas assuré. L'on devrait donc s'attendre à un ralentissement du processus d'opérationnalisation du PNSR.

6. RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION CONJOINTE

6.1. Sur le contenu du PNSR

Le PNSR doit être accompagné de plans d'action précis de chaque sous-programme qui donnent dans les détails la déclinaison des actions en activités et leur programmation dans le temps avec une répartition claire des responsabilités.

6.2. Sur le processus d'élaboration du PNSR

Pour accompagner la mise en œuvre du PNSR, il est fait les recommandations suivantes :

- Un ferme engagement des autorités politiques dans le pilotage pour faire du PNSR un outil de programmation, de coordination, d'alignement et de négociation ;
- Une redynamisation du cadre de dialogue entre les PTF du secteur ;
- Une rationalisation et optimisation des interventions des bailleurs de fonds selon une stratégie à élaborer;
- Le respect de la tenue des revues sectorielles et de dépenses publiques annuelles ;
- La mobilisation des Communautés économiques régionales (CER) pour des appuis techniques ponctuels dans leurs sphères de compétence ;
- Le maintien de la dynamique de concertations et consultations qui ont prévalu au cours du processus d'élaboration du PNSR ;
- L'actualisation ou adaptation des textes réglementant le fonctionnement des cadres de concertation tels que le COP/PNSR, le CTI/PNSR, le CC/PTF-DR/SA ;
- L'implication de la Représentation nationale (députés) lors de la mise en œuvre du PNSR ;
- La mise en place d'un cadre de partenariat entre l'Etat et les bailleurs de fonds du secteur rural en vue de faciliter la mise en œuvre de l'approche programme.

Pour un meilleur fonctionnement des cadres de concertation et de pilotage et en vue d'améliorer le dialogue entre l'Etat et les PTF, il est recommandé de façon plus spécifique ce qui suit :

→ COP/PNSR :

- Compléter les membres en rajoutant les ministères en charge du commerce, de l'aménagement du territoire, et de la décentralisation ;

- Redynamiser l'instance et tenir des réunions régulières tous les trimestres ou au moins deux fois par an comme le stipulent les textes.

→ **CTI/PNSR :**

- Pour la mise en œuvre du PNSR, créer un comité plus restreint habilité à prendre rapidement les décisions ;
- Abroger le CCPDR qui date de 2006 et dont le mandat est confondu à celui du CTI ;
- Assurer la régularité des réunions ;
- Prévoir les frais de fonctionnement de l'organe sur le budget national ;
- Poursuivre l'accompagnement des acteurs non étatiques à travers les appuis techniques et financiers des partenaires du secteur.

→ **CC/PTF-DR/SA :**

- Préciser le mandat du CC/PTF-DR/SA en se référant à la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, au plan d'action d'Accra et aux engagements du pacte signé en 2010 ;
- Définir un cadre de partenariat entre l'Etat pour assurer une meilleure coordination lors de la mise en œuvre du PNSR.

→ **CC/PTF-PFC :**

- L'expérience acquise dans le cadre de la gestion du panier commun et le processus PNSR est à partager ; c'est pourquoi il serait utile pour le CC/PTF-PFC de convier les autres PTF à participer aux réunions;
- Le CC/PTF-PFC doit promouvoir la mise en place d'initiatives similaires au niveau des sous-programmes et au niveau régional.

6.3. Sur la mise en œuvre de la feuille de route

Au titre de la mise en œuvre de la feuille de route, les recommandations sont les suivantes :

- Accélérer l'élaboration des plans d'actions du PNSR jusqu'au niveau régional. Cela permettra de prendre en compte les potentialités de développement des différentes régions.
- Créer un espace de dialogue entre les producteurs, le Gouvernement, les acteurs de la société civile et les responsables des projets et programmes en cours, avec l'appui des PTF;

- Démarrer le processus de régionalisation du PNSR de manière progressive. Etant donné qu'il n'est pas possible d'implanter le PNSR dans toutes les treize (13) régions en même temps, l'on pourrait commencer avec quelques régions ayant un potentiel agricole sous-exploité et où les PTF signataires du PFC sont déjà présents : régions de l'Est, du Sud-ouest et de la Boucle du Mouhoun;
- Associer à ce processus de régionalisation, d'autres PTF présents dans d'autres régions et s'intéressant au financement du PNSR ;
- Assurer le financement de la régionalisation à partir du 1^{er} juillet 2013 sur la base du reliquat des fonds du PFC. Cela signifie qu'il faut conclure un second PFC en utilisant les ressources financières non mobilisées du 1^{er} PFC ;
- En attendant la mise en place de l'assistance technique annoncée par le Danemark, mettre à la disposition du SP/CPSA des assistants techniques ponctuels pour une durée d'environ six (6) mois.

Une nouvelle feuille de route est proposée au tableau 4 ci-dessous pour la période 2013-2015. Les activités à mettre en œuvre d'ici fin juin 2013 (phase actuelle) sont indiquées dans la colonne 3; celles devant se réaliser entre le 1^{er} juillet 2013 et fin 2015 sont répertoriées dans les colonnes 4 à 6.

Tableau 4 : Reprogrammation des activités de la feuille de route

No	Activités	Réalisation en %	À poursuivre en				Observations
			6/13	2013	2014	2015	
Résultat 1: un dispositif de pilotage de l'intervention/l'action publique dans le secteur du développement rural est mis en place							
101	Mettre en place le Comité d'Orientation et de pilotage du PNSR (COP-PNSR)	100					Finalisé en 2011
102	Mettre en place le Comité Technique PNSR (CT-PNSR)	100					Finalisé en 2011
103	Mettre en place le Comité de coordination et de suivi des travaux d'élaboration du PNSR (CC-PNSR)	100					Finalisé en 2011
104	Tenir une session extraordinaire du CCPDR pour examiner et adopter la Feuille de route globale						Examen et adoption par les signataires du PFC-PNSR et par le CTI-PNSR
105	Organiser et tenir les sessions du Cadre de Concertation des Partenaires du Développement Rural (CCPDR)	100					En raison de la lourdeur du CC-PDR les grands points seront discutés par le CTI-PNSR
106	Organiser et tenir les sessions du COP-PNSR			X	X	X	Deux réunions par an
107	Organiser et tenir les sessions du Comité Technique du PNSR (CT PNSR)	80		X	X	X	Selon besoin

No	Activités	Réalisation en %	À poursuivre en				Observations
			6/13	2013	2014	2015	
108	Organiser et tenir les sessions du Comité de coordination et de suivi des travaux d'élaboration du PNSR (CC-PNSR)	100		X	X	X	Selon besoin
109	Organiser et tenir les sessions du groupe des signataires du PFC	50					Réunions mensuelles prévues, mais en partie irrégulières
110	Appuyer la mise en place de collège par groupe d'acteurs (OSC, OP, secteur privé) et leur participation aux sessions des organes de pilotage du PNSR						
Résultat 2: un cadre de programmation et de suivi évaluation de l'intervention/l'action publique dans le secteur du développement rural ainsi que le dispositif nécessaire à son fonctionnement sont mis en place							
201	Définir les options de croissance	100			X		A reconduire en préparation du PNSR 2
202	Tenir des séminaires ministériels de mise en cohérence des programmes	100		X	X	X	Dialogue régulier une fois par an
203	Apporter un appui méthodologique en technique rédactionnelle et de chiffrage du programme	100					
204	Rédiger le draft 00 du PNSR	100					
205	Organiser une rencontre avec les groupes d'acteurs non étatiques pour information sur le processus d'élaboration du PNSR et la définition des modalités de leur représentation au sein des organes de pilotage	100		X			Une réunion au niveau des régions sélectionnées pour le démarrage de l'élaboration des plans d'actions régionaux
206	Organiser et tenir des rencontres d'étapes (draft 00) d'information sur le PNSR au niveau régional	100					
207	Organiser et tenir des rencontres avec les acteurs non étatiques (OP, OSC, SP) autour du draft 00 du PNSR et la nomenclature	100					
208	Réaliser une revue des projets et programmes	90		X			Rapport en cours d'achèvement
209	Tenir un séminaire interministériel (SP-CPSA, 3 DEP, responsables de programmes ministériels) pour préparer la finalisation du PNSR	100					Séminaire interministériel pour la préparation des plans d'actions régionaux
210	Réaliser les travaux de finalisation par programme ministériel						
211	Rédiger la version finale du PNSR	100					
212	Faire valider la version finale du document par le COP-PNSR	100					
213	Faire valider le document du PNSR par le Comité technique interministériel (CTI-PNSR)	100					

No	Activités	Réalisation en %	À poursuivre en				Observations
			6/13	2013	2014	2015	
214	Réaliser la revue externe du document du PNSR	100					Pris en charge par la FAO
215	Réaliser les évaluations ex-ante des aspects genre et des aspects environnementaux dans le processus PNSR	40	X				Etude genre actuellement dans le processus de passation des marchés ; rapport provisoire sur environnement disponible
216	Organiser le business meeting du PNSR/table ronde pour rechercher les financements additionnels	100		X		X	Un business meeting en 2013 pour inviter des partenaires additionnels pour le PFC 2013 – 2015, un business meeting pour recherche des moyens additionnels pour le PNSR2
217	Analyser les structures/capacités des institutions de mise en œuvre et de gestion des budgets-programmes (niveau national et directions régionales)	70		X			A renouveler au niveau régional dans les régions sélectionnées
218	Définir un mode de gouvernance, de gestion et des principes de mise en œuvre	80		X			Rapport provisoire disponible
219	Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des structures	30		X			Structures hors du MASA non encore analysées
220	Organiser les voyages d'études et d'échange d'expériences dans le cadre de l'approche programme	0					Préférence : formations à l'intérieur du pays
221	Réaliser les états généraux de l'agriculture et de la sécurité alimentaire au Burkina-Faso	90					
222	Appuyer la finalisation de la nomenclature unifiée et harmonisée des activités du secteur rural						
223	Appuyer l'élaboration de la loi d'orientation de la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASPHF)	70		X			Reporté de 2011 sur 2012, avant-projet disponible
224	Réaliser la Révision de la SDR	50	X				Avant-projet disponible
225	Faire une analyse institutionnelle et élaborer un plan de renforcement des capacités du SP/CPSA	90	X				Rapport provisoire disponible Préciser les besoins en formation et équipements
226	Renforcer capacités opérationnelles du SP-CPSA et des trois (3) DEP	30		X	X	X	Redéfinir et préciser ce titre (formations, équipements)
227	Réaliser l'analyse institutionnelle du SP-CPSA/capacités de coordination du processus PNSR	80	X				
228	Faire adopter le document du PNSR par le conseil des ministres	100					Adopté en octobre 2012
229	Organiser et tenir des rencontres d'information, de formation sur le PNSR et la nomenclature unifiée au niveau national et régional	80		X			Atelier d'information sur la nomenclature unifiée après adoption

No	Activités	Réalisation en %	À poursuivre en				Observations
			6/13	2013	2014	2015	
230	Multiplier le document du PNSR. Multiplier les documents de la nomenclature unifiée et harmonisée des activités du secteur rural.	50		X			Quantités à définir
231	Elaborer modules de formation sur l'approche programme et le PNSR	20		X			Une présentation du PNSR et du budget programme existe et était utilisée dans les régions en mai 2013. Préciser les modules qui sont encore à élaborer
232	Elaborer les outils d'application (fiches, guide de remplissage, dispositif de traitement de l'information...) de la nomenclature.	0		X			
233	Elaborer une feuille de route pour la mise en oeuvre du PNSR à partir du 01 juillet 2013 et validation par la signataires du PFC-PNSR	X	X				Nouveau
Résultat 3: des dispositifs spécifiques pour assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes et stratégies nationaux (SDR, SCADD, etc.) et internationaux (PDDAA, etc.) sont mis en place							
301	Elaborer le système de suivi-évaluation du PNSR (SCADD, PDDAA, SDR...)	20		X	X	X	Il est également important de communiquer les résultats aux structures des PTF sur le terrain en vue d'une adaptation du système dans le cadre d'un dialogue permanent
302	Elaborer les outils et mettre en place le dispositif du suivi-évaluation du PNSR	10					
303	Appuyer l'enquête permanente agricole et de sécurité alimentaire	100			X	X	Appui fourni sous forme de virements à la DGPER à hauteur de 49 millions XOF
304	Appuyer l'établissement et la mise à jour des situations de référence des filières ASPHF	30			X		A reconduire au niveau des régions sélectionnées pour les plans d'actions régionaux
305	Mettre en œuvre une stratégie de communication et d'un plan de communication sur le processus PNSR	10		X			A part les différentes actions d'information, stratégie et plan non élaborés
306	Assurer la participation aux instances de planification, de mise en œuvre et de suivi des politiques et stratégies	100		X	X	X	
307	Assurer les missions dans le cadre de la planification, de l'élaboration et du suivi-évaluation des politiques et stratégies	100		X	X	X	
308	Actualiser et renforcer la base de données du dispositif de S/E de la SDR.	0					Annulé. Cette activité reste liée aux actions entreprises dans le cadre du suivi/évaluation du PNSR
309	Réaliser la revue du secteur rural	90					
310	Organiser des voyages d'études et d'échanges d'expériences sur l'approche programme.	0					Pas de prévisions disponibles, priorité sur l'élaboration des outils manquants

No	Activités	Réalisation en %	À poursuivre en				Observations
			6/13	2013	2014	2015	
311	Renforcer les capacités techniques des services publics de l'Etat chargé de l'implantation de l'approche programme dans le secteur rural.	0			X		Préciser besoins en fonction des formations et des équipements, surtout au niveau des régions sélectionnées
312	Organiser et tenir des ateliers de mise en cohérence des budgets-programmes des ministères du secteur rural	0			X		Niveau régional
Résultat 4: des outils de mise en œuvre/exécution des activités prévues (y compris le document du PNSR) dans la Feuille de route sont en place							
401	Concevoir /définir les structures de pilotage des programmes	10					Rapport provisoire de l'étude analytique disponible, responsables des sous-programmes ne sont pas encore nommés et installés
402	Définir les rôles et responsabilités des acteurs dans la mise en œuvre du PNSR	10			X		Voir 401, activité peut tout de même démarrer au niveau régional (régions sélectionnées)
403	Analyser la gestion des finances publiques dans le secteur rural	60					Appui technique et financier de la Banque Mondiale
404	Mettre en place les procédures et stratégies assurant l'efficacité de l'action publique dans tous les sous-secteurs au niveau régional	0					Précision nécessaire avant programmation de cette activité
405	Négocier et concevoir des programmes et appuis sectoriels	10					Cette activité ne peut pas être engagée avant l'élaboration des plans d'actions régionaux dans le cadre du PNSR
406	Préparer les plans d'action régionaux de mise en œuvre-Etudes, ateliers	0		X	X	X	Cette activité est essentielle pour la visibilité immédiate et pour la durée du PNSR au-delà de l'année 2015. Elle doit fournir la base de données d'un PNSR 2
407	Réaliser l'évaluation de l'exécution du PFC-PNSR et du processus d'élaboration du PNSR	80	X				Activité en cours lors de la présente mission d'évaluation
408	Elaborer la Feuille de route juillet 2012-décembre 2012	100					Voir résultats de 407. Le nombre des activités représente des reports d'activités initialement programmées pour 2011. Cela se poursuit dans la feuille de route 01-06 2013. La question de la capitalisation des études engagées après l'achèvement du document PNSR reste posée.
409	Auditer les décaissements	70		X	X	X	
410	Appuyer la concertation entre les acteurs des filières	60			X	X	Une concertation s'est tenue en 2011 qui a abouti à une compréhension commune des concepts et approches filières. Une autre s'est tenue en 2012. A reconduire dans les régions sélectionnées
411	Appuyer les activités promotionnelles des	40		X	X	x	Appuis multiples fournis sous

No	Activités	Réalisation en %	À poursuivre en				Observations
			6/13	2013	2014	2015	
	filières ASPHF						coordination de la DGPER
412	Renforcer les capacités comptables (logiciels et formations)	70		X			Gestion du PFC-PNSR toujours déficitaire, bien qu'un logiciel ait été acquis, et que les comptables aient été formés. A approfondir au cours du deuxième semestre 2013
413	Appuyer la gestion de la Feuille de Route	?					Imprécis; il paraît qu'il s'agit des coûts de fonctionnement du SP-CPSA qui devraient être couverts par le budget
414	Organiser et tenir la cérémonie de lancement de la nouvelle alliance de la Nouvelle Alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition.	100	X				Cette activité ne rentre pas immédiatement dans le cadre du PNSR, mais peut être justifiée sous le titre de l'acquisition des nouveaux moyens financiers dans le cadre du PNSR Voir aussi Activité 216 (business meeting)
415	Formuler les programmes des services techniques et des autres acteurs autres acteurs d'activités des services techniques et des autres acteurs	0			X		
416	Elaborer des plans d'actions des différents sous-programmes du PNSR	0			X		Doit attendre la nomination des responsables des sous-programmes, mais dans les régions avec présence des PTF signataires du PFC, cette élaboration préalable est possible.
417	Organiser et tenir un atelier de ventilation des contributions des PTF dans les sous-programmes du PNSR les sous-programmes du PNSR	0		X	X	X	Cette activité peut s'organiser dans le cadre des rencontres des PTF

6.4. Sur l'exécution financière du PFC

En la matière les recommandations sont ainsi qu'il suit :

- Achever les études engagées à ce jour et reporter les autres à une autre phase éventuelle du PFC. Pour assurer le financement des études déjà sous contrat, le SP/CPSA pourrait demander l'avis de non objection aux PTF signataires du PFC pour la création d'un compte d'attente.
- Utiliser exclusivement le système comptable TomPro ;
- Assurer la formation complémentaire du gestionnaire comptable et du contrôleur interne sur le TomPro ;
- Adopter la nouvelle numérisation des activités proposée;
- Observer une plus grande rigueur lors des imputations budgétaires ;

- Réfléchir à la rationalisation de la prise en charge des ateliers, séminaires et rencontres pour en réduire les coûts ;
- Relever le niveau d'absorption financière par un allègement des procédures de passation des marchés et une mise en œuvre plus rapide des activités inscrites dans la feuille de route ;
- Accorder un pouvoir de décision plus important au Secrétaire permanent de la coordination des politiques sectorielles en matière financière en améliorant son statut ;
- Poursuivre l'approche panier commun.

6.5. Sur l'implication des acteurs

Dans le but d'améliorer l'implication des acteurs dans des processus similaires à venir, il est recommandé ce qui suit :

- Concevoir dès le départ une stratégie d'implication des acteurs ;
- Prévoir un budget conséquent pour son financement ;
- Tenir compte de la régionalisation dans le choix des membres devant constituer les collèges d'acteurs ;
- Prendre en compte les acteurs évoluant dans les filières agricoles déjà structurées.

6.6. Sur la mise en œuvre du PNSR

En ce qui concerne la mise en œuvre du PNSR, les recommandations sont ainsi qu'il suit :

- Renforcement des capacités des OPA en analyse des politiques agricoles et des acteurs du secteur privé rural pour une meilleure structuration : ce renforcement de capacités permettra d'accroître la contribution de ces deux groupes d'acteurs à l'opérationnalisation du PNSR. Il se justifie par le rôle stratégique que ces deux groupes d'acteurs auront à jouer dans la mise en œuvre du PNSR.
- Désignation des responsables sous-programmes : des initiatives sont actuellement en cours pour la nomination des responsables des sous-programmes. Certes, le sujet est délicat, mais la procédure de nomination des responsables doit être accélérée pour éviter que le PNSR soit en souffrance.
- Formalisation des cadres de coordination et de concertation du PNSR : comme ci-dessus évoqué, il s'agit de prendre les textes appropriés portant organisation, attributions et fonctionnement de ces cadres. Cela aura, entre autres, pour effet d'implanter l'obligation de résultat au sein de tous ces cadres.

- Amélioration de la visibilité du PNSR dans les régions : afin de préparer la régionalisation du PNSR, il importe dès à présent de faire en sorte que le PNSR soit visible dans les régions. Il s'agit d'entreprendre diverses actions de communication par les différents groupes d'acteurs dans les régions. Pour plus d'efficacité, il est vivement recommandé que soit élaborée et mise en œuvre une stratégie de communication sur le PNSR.

6.7. Sur le fonctionnement du SP/CPSA

En ce qui concerne le SP/CPSA :

- Renforcement des capacités : ce renforcement de capacités touche à l'acquisition de nouvelles ressources humaines dans la quantité et la qualité requises pour compenser les insuffisances observées actuellement sur la base des constats de l'étude institutionnelle réalisée : planification, prospective, recherche en matière de production végétale, animale et environnementale, capitalisation. En prévision des fonctions qui seront dévolues au SP/CPSA, des formations ou approfondissements s'avèrent nécessaires en planification, gestion axée sur les résultats et approche-programme. Ces formations doivent être suivies de la mise en place des outils d'application. En outre, des ressources doivent être programmées pour la motivation financière du personnel.
- Recherche d'assistance technique : il s'agit de mettre en place deux assistants techniques, l'un pour appuyer l'opérationnalisation de l'approche programme et l'autre la régionalisation du PNSR.
- Amélioration de la gestion administrative, financière et comptable : pour accroître sa crédibilité et créer des conditions favorables à la mise en œuvre optimale du PNSR, le SP/CPSA doit améliorer sa gestion administrative, financière et comptable. Une véritable réorganisation du SP/CPSA s'impose. En la matière, les fonctions administratives, financières et comptables, ainsi que les tâches de l'ensemble du personnel doivent être clairement définies. En outre, il est nécessaire de mettre en place des procédures pour accroître l'efficacité de la gestion administrative, financière et comptable.
- Financement à court terme du SP/CPSA : pour la période allant du 1er juillet au 31 décembre 2013, le SP/CPSA doit négocier avec le groupe des PTF signataires du PFC : (i) l'utilisation du reliquat des ressources financières du PFC pour couvrir ses frais de fonctionnement, (ii) la conclusion d'un deuxième PFC ;
- Financement durable du SP/CPSA : une solution radicale doit être trouvée au financement durable du SP/CPSA pour lui permettre d'assurer avec efficacité les fonctions qui lui sont assignées dans le cadre de la coordination du PNSR.

Ainsi, apparaît-il indispensable (i) d'inscrire chaque année le fonctionnement du SP/CPSA dans la Loi de finances, (ii) d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de financement durable du SP/CPSA. Au préalable, il est urgent de trouver les ressources nécessaires pour assurer le fonctionnement du SP/CPSA à partir du 1er juillet 2013.

- Amélioration du rapportage au sein du SP/CPSA : le SP/CPSA doit fournir annuellement des rapports de résultats, des rapports d'activités et des rapports financiers.

6.8. Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations

Pour la mise en œuvre des recommandations ci-dessus faites, il est proposé un plan d'action pour la période allant de 2013 à 2015. Ce plan d'action est développé sous forme de schéma de programmation des activités au tableau 5 ci-après :

Tableau 5 : Schéma de programmation des activités pour accompagner l'opérationnalisation et le suivi du PNSR

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Activités	Acteurs	2013	2014	2015
OS 1 : La coordination du PNSR est efficace	R1 : Les capacités du SP/CPSA sont renforcées	Amélioration de la capacité d'anticipation et d'action du SP/CPSA	Relever le nombre et la qualité des effectifs du SP/CPSA	Ministères en charge du secteur rural, SP/CPSA	X		
			Former les cadres en planification, suivi-évaluation et gestion axée sur les résultats	SP/CPSA, PTF		X	
			Former les cadres sur l'approche programme	SP/CPSA, PTF		X	
	R2 : La gestion du SP/CPSA est améliorée	Taux de satisfaction des groupes d'acteurs du PNSR	Mettre en place des procédures pour accroître l'efficacité de la gestion administrative, financière et comptable	SP/CPSA, PTF	X	X	
		Reconnaissance de la valeur ajoutée du SP/CPSA	Négocier avec les ministres en charge du secteur rural et le MEF le financement du SP/CPSA pour la période allant du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2013	Ministères en charge du secteur rural, SP/CPSA, PTF	X		
	R3 : Un système de financement durable du SP/CPSA est mis en place	Taux de couverture des besoins en financement du SP/CPSA	Inscrire chaque année le fonctionnement du SP/CPSA dans la Loi de finances	Ministères en charge du secteur rural, SP/CPSA, PTF	X	X	X
		Disponibilité d'un nouveau mécanisme de financement du SP/CPSA développé et accepté par l'Etat et les PTF	Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de financement durable du SP/CPSA	Ministères en charge du secteur rural, SP/CPSA, PTF		X	X
OS2 : La mise en œuvre du PNSR contribue au développement d'un secteur rural durable et compétitif	R1 : Les capacités des acteurs du secteur rural sont renforcées	Capacités de prise de décisions des responsables des groupes d'acteurs	Développer et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des OPA et des acteurs du secteur privé rural	Ministères en charge du secteur rural, SP/CPSA, PTF		X	X
			Nommer les responsables des sous-programmes du PNSR	Ministères en charge du secteur rural, MEF, SP/CPSA	X		
			Formaliser les différents cadres de coordination et de concertation	Ministères en charge du secteur rural, SP/CPSA	X		

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Activités	Acteurs	2013	2014	2015
	R3 : Le PNSR est visible dans les régions	Nombre d'ateliers de formation et d'information organisés	Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication	Ministères en charge du secteur rural, SP/CPSA	X	X	
OS3 : La gestion du PFC est efficace	R1 : Les capacités du SP-CPSA de en gestion financière du PFC sont renforcées	Confiance des PFT dans les capacités du SP-CPSA à gérer de manière transparente les fonds des PTF	Se limiter à l'achèvement des études engagées pour la durée restante du PFC	SP/CPSA	X		
			Demander l'avis de non-objection aux PTF signataires du PFC pour la création d'un compte d'attente	SP/CPSA	X		
			Elaborer un rapport d'activités et un rapport financier annuels		X	X	X
			Utiliser exclusivement le logiciel TomPro et la nouvelle numérisation des activités	SP/CPSA	X	X	X
			Former le gestionnaire comptable et le contrôleur interne sur le TomPro	SP/CPSA	X	X	
			S'assurer de l'imputation correcte de toutes les dépenses	SP/CPSA	X	X	X
			Définir les dépenses éligibles dans un nouveau PFC éventuel	SP/CPSA	X	X	
			Réfléchir à la réduction des frais de fonctionnement	SP/CPSA	X		
OS 4 : Le pilotage sectoriel du PNSR est efficace	R1 : La coordination et la concertation sont efficaces	Nombre de réunions de coordination tenues	Réviser et actualiser les textes	COP	X		
		Degré de satisfaction des acteurs	Redynamiser les instances	CTI	X		
			Elaborer des programmes de travail	SP-CPSA, Responsables des SP CC/PDRSA	X		
	R2 : Système de suivi-évaluation est opérationnel	Qualité des rapports produits	Mettre en œuvre le système de suivi-évaluation	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF	X	X	X
	R3 : Le Cadre de dépenses à moyen terme est établi	Cadre de dépenses à moyen terme disponible	Organiser un travail d'équipe supervisé par le SP-CPSA avec DEP, les DS, les DAAF et les responsables des SP	SP-CPSA Responsables des SP DEP et DS de ministères	X	X	

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Activités	Acteurs	2013	2014	2015
				ainsi que DAAF et MEF			
	R4 : La revue des dépenses publiques est réalisée	Rapport de la revue disponible	Réaliser une étude et un atelier de restitution par le SP/CPSA sous le leadership du CTI	SP-CPSA Responsables des SP DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF	X	X	
	R5 : Revue sectorielle est réalisée	Rapport de la revue disponible	Préparer un atelier par SP/CPSA et DEPs	SP-CPSA Responsables des SP DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF	X	X	
			Organiser un atelier par CTI	SP-CPSA Responsables des SP DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF	X	X	
OS 5 : Le pilotage sous sectoriel du PNSR est efficace (sous programmes)	R1 : Les instances de pilotage des sous programmes sont mises en place et opérationnelles	Textes de mise en place des instances adoptés	Nommer les responsables des sous-programmes	Leadership des SG des ministères et SP-CPSA	X		
			Créer des sous-comités de pilotage	Responsables des SP	X	X	
	R2 : Les contenus des sous programmes sont précisés	Rapports des sous-programmes disponibles	Définir les priorités et contenus des sous-programmes	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF PTF et ANE au niveau du sous programme	X		
	R3 : Le système de suivi évaluation est défini	Manuel de suivi-évaluation disponible	Mettre en œuvre le système de suivi-évaluation	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF	X	X	X
	R4 : Les budgets des sous programmes sont élaborés	Budgets des sous-programmes disponibles	Faire élaborer les budgets par les DEP et les responsables des sous-programmes	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF PTF et ANE au niveau du sous programme	X		
	R5 : Les Revues annuelles des sous programmes sont réalisées	Rapports des revues annuelles	Organiser un atelier de travail sous la conduite du SG du ministère et du DEP animé par les responsables de sous-programmes	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF PTF et ANE au niveau du sous programme	X	X	X
			Mobiliser les financements	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF PTF et ANE au niveau du sous programme	X	X	X

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Activités	Acteurs	2013	2014	2015
	R6 : La contribution des acteurs au pilotage sectoriel est réalisée	Degré de satisfaction des acteurs	Participation / réunions du CTI	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF PTF et ANE au niveau du sous programme	X	X	X
			Préparer réunions COP et CC/PDRSA et appui au SP-CPSA	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF PTF et ANE au niveau du sous programme	X	X	X
			Elaborer CDMT, RDP et contribuer à la réalisation de la revue sectorielle	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF PTF et ANE au niveau du sous programme		X	X
OS 6 : Le dispositif de pilotage régional est en place (Régionalisation)	R1 : Un guide de régionalisation est élaboré	Guide de régionalisation disponible	Elaborer un guide pour harmoniser la démarche	SP/CPSA		X	
	R2 : Le Comité de pilotage régional est mis en place	Rapport de mise en place du Comité de pilotage	Organiser un atelier de formation et d'information sur la régionalisation et une réunion de travail avec les acteurs régionaux	Acteurs des régions sous le leadership politique des gouverneurs et des élus avec l'appui technique des services techniques régionaux PTF et ANE en région		X	
			Animer des réunions de concertations des ANE /Régions	SP/CPSA Acteurs des régions sous le leadership politique des gouverneurs et des élus avec l'appui technique des services techniques régionaux PTF et ANE en région	X	X	X
	R3 : Diagnostic régional est établi	Rapport du diagnostic disponible	Faire réaliser une étude- diagnostic	SP/CPSA		X	
	R4 : Plan d'action régional (PAR) du PNSR est élaboré	Plan d'action régional disponible	Faire réaliser le plan d'action par un consultant avec l'appui des acteurs régionaux et la facilitation du SP/CPSA		X	X	
	R4 : Système de suivi Evaluation régional est défini pour le PAR/PNSR	Manuel de suivi-évaluation disponible Qualité des rapports produits	Elaborer et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation	SP/CPSA	X		

Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Activités	Acteurs	2013	2014	2015
	R5 : Situation de référence est établie	Rapport sur la situation de référence	Faire réaliser une étude sur les indicateurs régionaux	SP/CPSA		X	
	R6 : Inscription des projets en cours dans la région est effectuée	Nombre de projets inscrits	Exploiter les documents existants, réaliser des missions dans les régions par le SP/CPSA, les DEP et les responsables des sous-programmes	SP/CPSA		X	
			Organiser un atelier national	SP/CPSA		X	
	R7 : Chiffrage du PAR et évaluation du coût de mise en œuvre sont effectués	PAR chiffré disponible	Faire réaliser une étude par les responsables des sous-programmes	SP/CPSA		X	
	R8 : Mobilisation des financements réalisée	Financements mobilisés	Effectuer des missions de mobilisation de fonds auprès des bailleurs de fonds du PNSR	MEF		X	X
	R9 : Modalités de financement et code de financement sont connus	Code de financement disponible	Définir les modalités et le code de financement	MEF		X	

7. CONCLUSION

Au terme de l'évaluation, on peut conclure que le processus d'élaboration du PNSR est de qualité, malgré quelques insuffisances observées. La feuille de route a été partiellement exécutée et plusieurs activités sont encore en souffrance. L'approche panier commun a été efficace pour le financement du processus d'élaboration du PNSR et peut servir de modèle de financement. L'exécution financière a été un peu entravée par les lourdeurs administratives. L'implication des acteurs est jugée globalement satisfaisante.

Le processus d'élaboration du PNSR est reconnu être un processus unique en son genre en Afrique. Il peut servir de modèle à d'autres pays. A cet effet, il est important de connaître les principaux enseignements que l'on peut en tirer. Il s'agit notamment de :

- 1) **L'engagement des autorités politiques, un préalable à la réussite de cet exercice:** les autorités politiques se sont engagées de façon explicite en faveur du PNSR à travers la mise en place du COP où siègent les ministres en charge du secteur rural et le ministre de l'économie et des finances. Au terme de son élaboration, le PNSR a été adopté par un décret pris en Conseil des ministres.
- 2) **La mise en place d'un cadre réglementaire précis:** préalablement au démarrage du processus, le Gouvernement a pris les textes réglementaires nécessaires (note de cadrage, pacte, arrêtés interministériels concernant le COP et le CTI, etc.);
- 3) **La mise en place d'un mécanisme de financement efficace :** le PFC-PNSR qui a fonctionné sur le principe d'un panier commun, a fait la preuve de son efficacité et s'est révélé être un modèle de financement ;
- 4) **La bonne implication des acteurs :** l'implication des acteurs a commencé avec la constitution de quatre (4) collèges d'acteurs et s'est poursuivie avec l'organisation et la tenue des concertations au sein des acteurs, puis entre les acteurs et le COP/CTI ;
- 5) **La bonne qualité du document du PNSR :** le PNSR se distingue par (i) son alignement avec la vision, les principes et les éléments de la stratégie de l'ECOWAP/PDDAA, (ii) la cohérence avec les objectifs à long terme de croissance et de réduction de la pauvreté, (iii) son réalisme technique et financier.

Le PNSR est considéré comme un document consensuel ayant emporté l'adhésion de tous les acteurs qui ont contribué à son élaboration. Malgré ces succès enregistrés, il est hautement important pour son opérationnalisation, que les recommandations faites par la mission d'évaluation soient suivies d'effet.

ANNEXES

RAPPORTS INDIVIDUELS DES CONSULTANTS

I. ANALYSE DE LA QUALITE DU PROCESSUS

1.1. Enseignements tirés

Les objectifs du processus sont atteints puisque tous les mécanismes des différents processus et les composantes fondamentales du programme sectoriel sont en cours de mise en place. C'est un processus de bonne qualité, il reste à compléter et à parfaire les mécanismes et outils mis en place pour améliorer leur fonctionnement et les adapter afin de créer les conditions d'une bonne mise en œuvre du PNSR.

➤ Points forts

- La cohérence globale qui a prévalu tout au long du processus, la recherche de consensus avec tous les acteurs et les moyens inscrits dans la durée permettant une mise en œuvre des activités sans rupture de financement (PFC), ainsi que stabilité qui a caractérisé la conduite du processus ont permis sa réussite. Le PNSR constitue le cadre de référence reconnu par tous les acteurs du secteur.
- le Cadre du PDDAA en place : SDR, PNIA/PNSR, Equipe PDDAA, pacte signé (Engagement de Maputo, Déclaration de Paris et plan d'action d'accra), concertation interministérielle avec implication du MEF, dispositif de consultation des parties prenantes et engagement de tous les acteurs, cadre de concertation des partenaires financiers, fonds commun, système de revue de dépenses publiques, table ronde organisée, financement bouclé, revue externe réalisée, système de suivi évaluation et plan de renforcement de capacités en cours,
- L'approche programme est développée dans le respect des règles établies par la Directive 06/2009/CM/UEMOA, le PNSR sera mis en œuvre à travers des budgets programmes ministériels répondant aux exigences de la Directive et les outils de gestion (programmation, suivi de la performance...) développés dans le cadre de l'implantation du budget-programme de l'Etat seront utilisés pour la mise en œuvre du PNSR afin de rationaliser les dispositifs de pilotage et de mise en œuvre de l'action publique ;
- L'approche Sectorielle est enclenchée (1) la Stratégie (SDR) est articulée à la SCADD ; (2) le programme sectoriel (PNSR) s'inscrit dans le cadre d'une approche programme intégrale qui repose d'une part sur la « mise en programmes » de l'ensemble des missions des départements ministériels du secteur rural (Agriculture et Sécurité Alimentaire, Eau, Aménagements Hydrauliques et assainissement, Environnement et Développement Durable ; Ressources Animales) ; (3) le cadre et le dispositif de mise en œuvre, dispositif de concertation et de consultation sont définis même s'ils ne

sont pas fonctionnel ; (4) le cadre de dépenses à moyen terme sectoriel et les budgets de programmes ministériels articulés au budget national, le système de revue des dépenses publiques sont bâtis même s'ils ne sont pas bien maîtrisés ; (5) un panier commun dont les procédures de gestion sont alignées à celles du pays a accompagné le financement du processus, (6) le système de suivi évaluation, le plan de renforcement de capacités et le plan de communication sont en cours de finalisation.

➤ **Points faibles**

- Lenteur qui a caractérisé le déroulement du processus ;
- Faible engagement politique, processus considéré comme une opportunité de saisir des financements et pour les PTF;
- Absence / faiblesse du dialogue stratégique avec les PTF, et entre les PTF eux-mêmes, sur les outils de l'approche programme et sur les conditions de l'alignement ;
- Instabilité institutionnelle : Scission des ministères (adéquation sous-programmes/ organigramme et attributions des ministères
- faible communication ;
- Dispositif d'opérationnalisation du programme n'est pas fonctionnel, il est en cours de mise en place avec la désignation prochaine des responsables de programmes qui seront chargés d'associer tous les acteurs dans les cadres de concertations autour des sous – programmes dont les contenus seront précisés ;
- Absence de cohérence avec les politiques commerciales, décentralisation et Aménagement du territoire ;
- Pas d'implication des structures décentralisées : les régions ont été invitées au business meeting, l'internalisation du PNSR en région vient d'être lancée ;
- Faible implication du niveau déconcentré.

1.2. Recommandations

Au cours de la phase de mise en œuvre du PNSR, le processus mérite d'être consolidé, c'est pourquoi nous recommandons :

- Les autorités du secteur doivent marquer un ferme engagement politique dans le pilotage et s'inscrire dans la continuité et dans la durée pour faire du PNSR un outil de programmation, de coordination, d'alignement et de négociation ;
- Mettre en place les responsables de sous-programmes et préciser le contenu des programmes après avoir mis en place un cadre de concertation des acteurs qui interviennent autour de chaque programme ;

- Eviter de créer une administration parallèle dans le cadre de la nomination des responsables de sous-programmes ;
- Cette dynamique autour d'un panier commun pour le pilotage du PNSR dont les procédures de gestion sont alignées à celles de l'Etat doit être poursuivie et soutenue par une contribution de l'Etat car il s'agit d'un instrument de souveraineté nationale ;
- Instaurer une meilleure gouvernance afin de convaincre les PTF et d'augmenter le nombre des contributeurs au financement du PNSR ;
- Un Système de suivi évaluation articulé à celui des sous programmes ainsi qu'avec leurs déclinaisons régionales (à formuler dans le cadre de la régionalisation) doit être mis en place. Une Etude approfondie doit être conduite pour concevoir le système de suivi évaluation axé sur les résultats et identifier le programme de renforcement de capacités du dispositif à mettre en place. Les systèmes des statistiques sectoriels qui fournissent l'information sur les indicateurs doivent être audités et renforcés et les DEP ministériels davantage associés (meilleure subsidiarité entre le niveau sectoriel – SP-CPSA et ministériel – DEP);
- Un Plan de communication et la mise à jour du site web ainsi que la création d'une cellule communication au sein du SP/CPSA amélioreront les relations avec les différents acteurs et la visibilité du processus de mise en œuvre du PNSR ;
- La Déclaration de Paris et le pacte engagent les bailleurs, pour l'accompagnement du PNSR, le cadre de dialogue entre tous les PTF du secteur doit être redynamisé, définir le mandat du chef de file des partenaires ;
- Créer les conditions pour améliorer le taux d'absorption des ressources en allégeant certaines procédures notamment la passation des marchés ;
- La mise en place d'un programme sectoriel requiert une analyse des capacités de mise en œuvre et l'identification des principales exigences liées à la réforme institutionnelle organisationnelle et au développement des capacités, une stratégie sectorielle de renforcement des capacités pour tous les acteurs, mais il est nécessaire de faire préalablement un inventaire des programmes de renforcement de capacités en cours et de les articuler aux objectifs nationaux.
- Elaborer une stratégie de rationalisation des interventions des bailleurs de fonds dans le secteur et définir les procédures de mobilisation et de gestion de l'aide au niveau sectoriel qui seront vulgarisés auprès de tous les acteurs (carte des interventions, convention de partenariat...).
- La partie nationale doit bien maîtriser le calendrier de formulation des bailleurs et proposer des procédures de formulation de nouveaux appuis au secteur rural quelque soit la modalité de financement retenue ;

- Lancer un processus de régionalisation du PNSR pour tenir compte des spécificités régionales et mettre en place un dispositif régional de coordination, conduire une étude pour élaborer un guide de régionalisation pour rendre le processus cohérent dans toutes les régions ;
- Mobiliser les Communautés Economiques Régionales (CERs) pour des appuis techniques ponctuels dans leurs sphères de compétence ;
- Les élus doivent trouver leur place dans ce processus, ils jouent un rôle important dans le vote des lois de finances, des journées d'information parlementaires sur le PNSR sont à organiser afin de les informer et sensibiliser sur le processus, établir des contacts avec la commission Développement Rural notamment ;
- Continuer les revues sectorielles annuelles qui permettent d'établir un bilan annuel et de programmer l'année qui suit, c'est l'occasion pour le SP/CPSA et pour chaque responsable de sous-programme de présenter leurs résultats et les perspectives ;
- Instituer les revues de dépenses publiques annuelles avec la contribution des DEP, DS et DAAF des ministères du secteur ainsi que du MEF en faisant ressortir l'évolution des chiffres de croissance et le niveau d'investissement réalisé pour évaluer l'atteinte des objectifs de la déclaration de Maputo ; Ces revues peuvent être mises à profit pour faire un focus sur un des programmes afin de préciser les résultats et les tendances.

II. EXAMEN DES DIFFERENTES ETAPES DU PROCESSUS

2.1. Enseignements tirés

Le processus a été conduit conformément à la feuille de route tracée, mais le calendrier n'a pas été respecté. Plusieurs activités ont été réalisées : réunions de concertations, des consultations entre acteurs, des ateliers d'information et de formations, des études, des revues sectorielles, des acquisitions de biens, des missions,.... L'existence du fonds commun, le PFC l'a facilité puisque toutes les activités inscrites dans la feuille de route étaient financées mais des difficultés administratives n'ont pas permis d'exécuter dans les délais (lenteur dans les procédures administratives, restructuration des ministères...).

➤ **Les principales contraintes du processus sont liées :**

- au retard accusé dans la conduite du processus lié essentiellement au problème conceptuel qui a marqué le démarrage du processus. L'Etat avait opté depuis 2005 pour une approche programme et lancé le processus d'élaboration d'un programme sectoriel Programme de développement rural productif (PROSDRp) (juillet 2007) ; c'est à cette période que la CEDEAO et le NEPAD (septembre 2007) dans le cadre de l'ECOWAP/PDDAA initièrent l'élaboration du programme national d'investissement agricole (PNIA). Au départ, les deux processus, qui auraient dû être intégrés, ont été menés indépendamment l'un de l'autre, ce qui a conduit à une situation de blocage

en raison des divergences de vues sur le type de programme à mettre en place malgré les orientations du NEPAD qui recommandaient l'intégration de l'agenda du PDDAA dans les processus nationaux. Ce retard a affecté la mise en œuvre de la feuille de route qui n'a pas été achevée et qui a été revue plusieurs fois.

- aux réticences des collègues des acteurs qui ne se retrouvaient pas dans ce nouveau processus qu'ils trouvaient peu transparent, il a fallu informer, sensibiliser et asseoir une stratégie pour identifier les éléments clés, réunir les collègues et choisir leurs représentants au sein du dispositif d'élaboration du PNSR. Le PFC a d'ailleurs financé plusieurs réunions de consultations des collègues ;
- Le manque de visibilité et les retards enregistrés dans l'implantation du Budget-Programme de l'Etat (adoption des mesures préalables et production des outils méthodologiques).
- La lenteur qui caractérise les procédures de passation de marchés au niveau national a handicapé les dernières étapes du processus (études et acquisitions de biens) ;
- Le relâchement qui a marqué les derniers mois de la feuille de route notamment au niveau des signataires du PFC dont les réunions se sont espacées, (réunions tous les 3 ou 4 mois) ainsi que les rapports d'avancement du SP/CPSA produits tous les 3 mois ;
- Réorganisation des ministères du secteur qui passent de 3 à 4

➤ **Les avantages à retenir sont inhérents à :**

- La capacité d'organisation des acteurs non étatiques qui ont su contribuer efficacement de manière cohérente après des consultations en interne mais aussi entre OSC et OPA pour défendre des intérêts communs ;
- L'appui direct (technique et financier) de certains partenaires aux acteurs non étatiques a aussi contribué à les mobiliser et à faciliter ces consultations ;
- Aux efforts investis par tous les acteurs qui ont parfois des intérêts divergents pour aller vers un consensus, l'engouement suscité par l'exercice ainsi que la volonté de parachever le processus afin de doter le secteur d'un programme unique.

2.2. Recommandations

Les recommandations portent sur les perspectives de mise en œuvre du PNSR sur la base des leçons tirées de l'analyse des différentes étapes du processus ;

- Poursuivre les activités pertinentes de la feuille de route sectorielle ;
- Encourager et perpétuer l'élaboration de feuilles de routes consensuelles à tous les niveaux pour rendre le processus transparent et à la portée de tous ;

- La mise en place de l'approche programme est un processus long qui nécessite un changement progressif de mentalité (au niveau de tous les acteurs y compris les PTF), une adaptation régulière, l'esprit d'initiative, une internalisation par toutes les parties prenantes et surtout des moyens pour conduire les activités prévues dans les délais. C'est pourquoi l'engagement de l'Etat et des partenaires doit se matérialiser par l'affectation de ressources suffisantes pour le pilotage des processus : la formule du panier commun complété avec une inscription au budget national d'une contrepartie (comprenant la contribution de chaque ministère du secteur) est souhaitée ;
- Inscrire dans la feuille de route et financer sur le fonds commun les réunions des acteurs (administrations, OSC, OPA et secteur privé), le coût de cette participation doit être budgétisé en attendant que les acteurs comprennent les enjeux et son utilité ;
- Mettre en place un cadre de dialogue permanent entre le Gouvernement et les PTF sur les modalités / conditions du passage à l'approche programme dans le secteur rural (feuille de route spécifique et rencontres bi-mensuelles) ;
- Négocier auprès du MEF l'allègement des procédures de passation des marchés pour le secteur qui est prioritaire ;
- Maintenir la dynamique de concertations et consultations qui ont prévalu au cours du processus d'élaboration du PNSR.

III. EXAMEN DU MODE DE FONCTIONNEMENT DES CADRES DE CONCERTATIONS

3.1. Enseignements tirés

Plusieurs cadres de concertations sectoriels ont été mis en place, mais leur fonctionnement n'est pas optimal.

Points forts	Contraintes
Comité d'Orientation et de Pilotage COP/PNSR	
<ul style="list-style-type: none"> - Instance de décision de niveau stratégique. - Organe de dialogue politique. - Le MEF cosignataire de tous les actes, assure la tutelle financière fait partie du COP d'importance très stratégique et va faciliter la mise en application des réformes financières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Texte incomplet tenir compte de la phase de mise en œuvre, ajouter les ministères du commerce et de l'aménagement du territoire. - Niveau Stratégique et décisionnel, plusieurs activités relèvent du niveau technique. - Seulement 2 réunions se sont tenues sur la durée du processus. - La facilitation de la mobilisation des ressources financières et les négociations n'ont pas été citées comme mandat de cette instance.

Points forts	Contraintes
Comité Technique Interministériel CTI/PNSR	
<ul style="list-style-type: none"> - Instance de consultation et de dialogue de haut niveau technique. - Organe de décision technique. - Bonne représentation de tous les acteurs choisis démocratiquement. - Existence de 3 collèges (OSC, OPA et secteur privé qui facilitent la circulation de l'information et l'implication des acteurs est un grand atout. - Consultations fréquentes et travaux conjoints entre les 3 collèges à encourager. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne se réunit pas régulièrement. - Les textes prévoient 2 réunions /an, ce qui nous semble insuffisant compte tenu de son importance. - Lourdeur dans les prises de décisions vu l'effectif d'acteurs qui participent. - Mandat incomplet ajouter l'appui à la décentralisation et le processus de régionalisation du PNSR pour tenir compte des spécificités régionales. - Le ministère du commerce ne figure pas, pour l'aval de la production qui relève de sa compétence. - Fonctionnement des réunions des collèges des ANE assuré par le PFC ? - Les tables de filières ne sont pas représentées, ils ont des préoccupations différentes de celles des OPA Chambre de commerce ?
Comité de coordination et de suivi des travaux d'élaboration (CC/PNSR) et son Comité de rédaction du PNSR	
<ul style="list-style-type: none"> - L'expérience du groupe dans l'exercice de formulation est à capitaliser pour l'instruction des sous-programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupe ad hoc, il disparaît avec la rédaction et l'approbation de la version finale du PNSR.
Cadre de Concertation des partenaires du Développement Rural (CCPDR)	
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de concertation à abroger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Créé depuis 2006, antérieur au processus. - Ne se réunit presque pas, n'est pas fonctionnel. - Chef de file peu dynamique. - Mandat de chef de file pas défini. - Cadre pléthorique. - Conflit de compétence avec le CTI qui a joué son rôle pendant le processus d'élaboration du PNSR.
Cadre de concertation des PTF du secteur développement rural (CC/PTFDR)	
<ul style="list-style-type: none"> - Espace d'échange et d'information entre les PTF - Favorise l'harmonisation des interventions. - Un nouveau chef de file vient d'être désigné, opportunité à saisir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre d'harmonisation et de partenariat pas défini entre les PTF. - Faible participation de l'Etat aux réunions du CC/PTFDR occasion d'asseoir un dialogue politique manquée. - 3 cadres sous sectoriels existent déjà (Environnement, finances publiques, Eau potable Assainissement) les risques d'épuisement, nécessité de coordonner.

Points forts	Contraintes
Cadre de concertation des partenaires du PCF (CCPCF)	
<ul style="list-style-type: none"> - Cadre dynamique et engagé, assure le portage du processus. - Assure le financement du processus : PFC. - Tient tous les mois assez régulièrement ses réunions et suit l'évolution du processus notamment la gestion du PFC. - A l'origine de plusieurs initiatives. - C'est le cadre de concertation qui a le mieux fonctionné, doit servir d'exemple. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre restreint aux PTF signataires. - Le chef de file PTF ne fait pas partie. - Il est peu transparent pour les ministères du secteur - Relâchement du rythme des réunions du groupe au cours des derniers mois du processus.
Secrétariat permanent de coordination des politiques sectorielles (SP/CPSA)	
<ul style="list-style-type: none"> - Institution interministérielle ancrée au sein du secteur rural. - Assure le secrétariat de toutes les instances. - Impulsion de tout le processus et cheville ouvrière. - Volonté affichée de réussir la mise en place de l'approche programme dans le secteur. - L'existence du PFC a beaucoup facilité son fonctionnement. - - 	<ul style="list-style-type: none"> - Institution sous tutelle MASA, caractère interministériel peu visible. - Mauvaise circulation de l'information entre SP et les ministères notamment MRA et MEDD ainsi que OSC, OPA, Privés et PTF non signataires du PFC. - Mandat et dénomination non conformes aux nouvelles missions qui lui sont dévolues. - Mobilité des cadres/ SP-CPSA, perte de mémoire. - Institution considérée comme un projet, un instrument des PTF. - Capacités réduites au plan technique, matériel / financier. - Ressources humaines insuffisantes. - Personnel n'est pas motivé et pourtant surcharge de travail. - Organisation peu efficace, n'est pas en adéquation avec les missions du SP. - Pas de programme de travail ni de rapport d'activités de la structure. - (confondus avec le processus PNSR). - Le SP/CPSA ne porte pas la réforme et attend des instructions du COP ou des PTF. - L'opportunité offerte par l'expertise au niveau des CERS n'a pas été saisie. - la régionalisation fondement de la transformation est citée mais ne ressort pas clairement dans les missions du SP.

3.2. Recommandations

→ CCPDR

- Abroger le texte portant création de ce cadre pléthorique qui est dépassé, il date de 2006 et son mandat est confondu à celui du CTI.

→ COP/PNSR

- Actualiser le texte en supprimant de la liste des membres le coordonnateur du PNSR c'est le SP/CPSA ;
- Transférer certaines attributions techniques au CTI (équipe nationale PDDAA) ;
- Compléter les membres en rajoutant le commerce et l'aménagement du territoire, l'intérieur et la décentralisation ;
- Redynamiser l'instance et tenir des réunions régulières tous les trimestres ou au moins deux fois par an comme le stipule les textes.

→ CTI/PNSR

- Pour la mise en œuvre du PNSR, créer un comité plus restreint habilité à prendre rapidement les décisions qui se réunit plus fréquemment (SGs, SP/CPSA, chefs de file des acteurs) ;
- Le CTI élargi pourra se réunir 2 fois pour la validation des études la programmation ou l'évaluation annuelle, revues sectorielles ou autres occasions d'importance ;
- Compléter les membres avec les ministères, du transport, de la décentralisation, de l'aménagement du territoire, l'intérieur pour la régionalisation ainsi que les représentants des opérateurs des filières ;
- Revoir le mandat de l'organe en tenant compte du contexte de mise en œuvre du PNSR ;
- Assurer la régularité des réunions ;
- Prévoir les frais de fonctionnement de l'organe sur le budget national, allocation/SP, question de souveraineté nationale et de durabilité/pérennité de l'instance ;
- Transférer certaines attributions au comité technique restreint proposé pour alléger le CTI élargi ;
- Encourager et pérenniser les travaux conjoints au niveau des acteurs non étatiques ;
- Poursuivre l'accompagnement des acteurs non étatiques à travers les appuis techniques et financiers des partenaires du secteur.

→ CC/PTF-DRSA

- Actualiser le texte notamment en ce qui concerne le mandat du CC/PTF-DRSA en se référant à la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, au plan d'action d'Accra et aux engagements du pacte signé en 2010 ;
- Redynamiser le cadre et instituer des réunions périodiques ;
- Définir le mandat du chef de file des partenaires du secteur rural ;
- Mettre en place un comité de concertation Etat PTF-DRSA coprésidé par le chef de file des PTF et le Président du CTI pour asseoir le dialogue politique qui a manqué au cours de ce processus. Des rencontres périodiques entre le chef de file des PTF et le Ministre président du COP raffermiront le dialogue ;

- Définir un cadre de partenariat entre l'Etat et ses partenaires en tenant compte de la Déclaration de Paris, du pacte et du guide des donateurs du PDDAA élaboré par le groupe d'étude des partenaires au développement du PDDAA de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, en collaboration avec la Commission de l'Union africaine (CUA)/NEPAD ;
- Le cadre de partenariat doit définir les modalités d'alignement au PNSR et les modalités d'harmonisation entre les bailleurs. Il permet ainsi d'assurer un dialogue régulier entre le Gouvernement et les Partenaires techniques et financiers et peut être complété par un forum virtuel de coordination et d'échanges (courriels).
- Ce Cadre de concertation a pour objectif d'assurer la coordination des appuis des partenaires dans le secteur mais aussi de permettre l'identification, l'élaboration et l'utilisation d'outils conjoints en matière de programmation, de suivi-évaluation et d'étude, dans l'esprit d'une mise en application de la Déclaration de Paris ;
- Etudier les possibilités de mettre un cadre de concertation unique pour le secteur en appui au PNSR et organiser les réunions en fonction des thématiques à l'ordre du jour pour éviter le foisonnement de cadres de concertation sous sectoriels.

→ **CC/PTF-PFC**

- L'expérience acquise dans le cadre de la gestion d'un panier commun et le processus PNSR, est à partager, c'est pourquoi il serait utile pour le CC/PTF-PFC de convier les autres partenaires à ses réunions et de plaider au sein du cadre de concertation des PTF du secteur rural en faveur du financement du PNSR quelque soit la modalité (panier commun ou aide budgétaire sectorielle);
- Continuer l'appui au sous-programme 5 (pilotage par SP/CPSA) sous forme de panier commun pour soutenir la mise en œuvre du PNSR afin d'éviter les ruptures de financement ;
- Le CC/PTF-PFC doit communiquer au CC/PTF-DR en relation avec le SP/CPSA l'état de mise en œuvre PFC/PNSR et discuter des difficultés rencontrées ;
- Il doit promouvoir la mise en place d'initiatives similaires au niveau des sous-programmes ou au niveau régional.

→ **SP/CPSA**

C'est la pièce maitresse de la coordination et la cheville ouvrière de tout le processus, c'est pourquoi nous recommandons de:

- Revoir l'ancrage de la structure, au sein du secteur et en interministériel, étoffer la cellule avec les compétences des autres ministères du secteur ;
- Finaliser un audit organisationnel et institutionnel pour recentrer le rôle de la structure et élaborer le cahier de charge des agents;
- Revoir les missions du SP/CPSA, exploiter les résultats de l'étude institutionnelle pour renforcer la structure et en faire un véritable outil d'aide à la décision pour le secteur ;
- Définir le profil des différents postes à pourvoir au niveau du SP/CPSA ;
- Recruter un AT processus qui maitrise l'approche programme, l'agenda du PDDAA... pour accompagner le processus au niveau national ; orienter et cadrer l'AT

- L'équipe doit transcender les habitudes et innover en s'appropriant les principes de l'approche programme et en associant les DEPs des ministères du secteur ;
- Demander l'appui des Communautés Economiques Régionales en cas de besoin connaissant leurs compétences; programmer l'utilisation des Assistants techniques court terme, (planning annuel)
- Le SP/CPSA doit produire annuellement un rapport d'activités et un programme d'activités qui incluent la feuille de route PNSR (au-delà du PNSR, le SP/CPSA participe à d'autres activités au niveau national, régional et international (réunions des institutions internationales ou du NEPAD, voyage d'études, participation à des négociations ou à des formulations d'appuis, réunions des CERs...), assorti d'un budget réparti entre la partie nationale et les partenaires, un rapport de suivi évaluation, préparer et organiser la revue sectorielle, élaborer le CDMT sectoriel et accompagner les discussions budgétaires... ;
- L'équipe de rédaction du PNSR a acquis une expérience qui peut être valorisée dans l'instruction des sous-programmes à travers des conseils aux cadres chargés de préciser le contenu des sous-programmes ou d'accompagner la régionalisation;
- Elaborer 1 programme de régionalisation pour tenir compte des spécificités de chaque région, accompagner la décentralisation et impulser cette dynamique de coordination, concertation et renforcement des capacités sans créer des organes parallèles ;
- Recruter un AT régionalisation qui pourra accompagner le SP/CPSA dans la préparation de ce dossier, nous conseillons dans un premier temps la mise en place du dispositif de coordination régionale et l'élaboration d'un guide de régionalisation (pour conduire l'activité de façon cohérente dans toutes les régions), l'étape PNSR régional se mettra en place avec le PNSR II (après 2015) ;
- Incrire les projets en régions dans les sous programmes et solliciter l'appui des partenaires (notamment ceux qui interviennent en région) si possible avec des Assistants Techniques nationaux maîtrisant l'approche programme pour aider chaque région;
- Assurer une liaison SP/CPSA ministères techniques et MEF avec la mise en place d'une cellule DEP-DS-DAAF pour les questions budgétaires (budget de programmes, discussions budgétaires, revues de dépenses publiques, suivi évaluation et renforcement des capacités ;
- Mettre en place un plan de communication pour rendre l'institution plus visible, Publier l'évolution des indicateurs de la déclaration de Maputo chaque année et utiliser l'exercice de modélisation fait pour orienter les décisions
- Un programme de renforcement des capacités doit être élaboré et mis en œuvre en fonction des besoins identifiés pour les ministères du secteur et le SP/CPSA ;
- Le SP/CPSA doit élaborer un tableau de bord de pilotage du secteur dans lequel seront énumérés tous les exercices prévus au cours de l'année (budget programme, suivi et évaluation, revue de dépenses publiques, revue sectorielle et les réunions des instances pour le pilotage sectoriel (stratégique et concertation), le pilotage sous-sectoriel (sous-programme) et régional.

IV. Proposition de plan d'actions

Pour la mise en œuvre du PNSR, 3 niveaux de pilotage à considérer :

- Le pilotage sectoriel qui implique directement le SP/CPSA
- Le pilotage sous sectoriel (au niveau des sous programmes) au niveau des ministères du secteur rural ;
- Le pilotage régional pour la régionalisation du PNSR en tenant compte des spécificités régionales.

	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES	ACTEURS	ECHEANCE
Pilotage sectoriel du PNSR est efficace	R1 : Coordination-Concertation efficace	- Révision et actualisation des textes - Redynamisation des instances - Elaboration de programmes de travail - Elaboration d'un cadre de partenariat - Réorganiser le SP/CPSA - Améliorer fonctionnement SP-CPSA - Et assurer son Financement	COP CTI CC/PDRSA SP-CPSA	2013
	R2 : Système de Suivi Evaluation opérationnel	Etude	SP-CPSA	
	R3 : Cadre de dépenses à moyen terme établi	Travail d'équipe supervisé par le SP-CPSA avec DEP, les DS, les DAAF et les responsables des SP	Responsables des SP	2013-2014
	R4 : Revue des dépenses publiques réalisée	Etude et atelier de restitution par le SP/CPSA sous le Leadership du CTI	DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF	
	R5 : Revue sectorielle réalisée	Préparation par SP/CPSA et DEPs Atelier organisé par CTI		
Le pilotage sous sectoriel du PNSR est efficace (sous programmes)	R1 : Les instances de pilotage des sous programmes sont mises en place et opérationnelles	- Nomination des responsables des sous-programmes - Création des comités de pilotage	Leadership des SG des ministères et SP-CPSA	2013
	R2 : Les contenus des sous programmes sont précisés	- Définir les priorités et contenus des sous-programmes précisés - Travaux du comité de pilotage	Responsables des SP DEP et DS de ministères ainsi que DAAF et MEF	2013
	R3 : les systèmes de suivi évaluation sont définis		PTF et ANE au niveau du sous programme	2013-2014

	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES	ACTEURS	ECHÉANCE
	R4 : les budgets des sous programmes sont élaborés	Etude et Formation		
	R5 : les Revues annuelles des sous programmes sont réalisées	- Travaux des DEP et responsables sous programmes - Formation		2013-2014
	R6 : Contribution au pilotage sectorielle	- Atelier de travail sous la conduite du SG du ministère et du DEP animé par les responsables de sous-programmes - Mobilisation de financements - participation / réunions du CTI - Préparation réunions COP et CC/PDRSA et appui au SP-CPSA - Elaboration du CDMT, RDP et contribution à la réalisation de la revue sectorielle - Animation des réunions de concertations des ANE /Régions		
Le pilotage Régional est en place (Régionalisation)	R1 : Guide de régionalisation élaboré	Etude : Elaborer un guide pour harmoniser la démarche	-SP/CPSA	2014
	R2 : Comité de pilotage régional mis en place	Mission du SP/CPSA en région	Acteurs des régions sous le leadership politique des gouverneurs et des élus avec l'appui technique des services techniques régionaux	2013
	R3 : Diagnostic Régional établi	Atelier de formation et d'information /la régionalisation et Réunion de travail les acteurs régionaux	PTF et ANE en région	2014-2015
	R4 : Plan d'action Régional du PNSR élaboré	Consultant et travail d'équipe des acteurs régionaux avec facilitation du SP/CPSA		
	R4 : Système de suivi Evaluation régional défini pour le PAR/PNSR	Etude		
	R5 : Situation de référence établie			

	RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES	ACTEURS	ECHEANCE
	R6 : Inscription des projets en cours dans la région	Etude sur les indicateurs régionaux		
	R7 : Chiffrage du PAR et évaluation du cout de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation documentaire et missions dans les régions du SP/CPSA, des DEP et responsables des sous programmes - Ou atelier national avec toutes les parties prenantes 		
	R8 : Mobilisation des financements			
	R9 : Modalités de financement et code de financement			

PS : Pilotage régional, R4 à R9 après 2015, après révision de la SDR et du PNSR.

GESTION FINANCIERE

1. CONTRIBUTIONS DES PARTENAIRES SU PFC-PNSR

Le trois PTF signataires du Protocole de financement commun pour le financement de la Feuille de route (PTF-PFC) ont mis à disposition des contributions pour un montant total de 1 048 500 000 Francs CFA à travers leurs programmes d'appui au secteur agricole¹.

Sur ce montant, 874 648 400 FCFA (83%) ont été versé dans le « Compte Spécial PFC-PNSR » ouvert au trésor public, voir tableau 1.

Tableau 1 : Contribution financières des PTF

PTF-PFC	Montant devises	en	Montant engagé selon PFC (en FCFA)	Montant décaissé (en FCFA)	% du montant décaissé
La Coopération Danoise	3.000.000,00	DKK	262.500.000	87.500.000	10%
La Coopération Allemande	400.000,00	EUR	262.000.000	262.382.800	30%
La Coopération Autrichienne	800.000,00	EUR	524.000.000	524.765.600	60%
			1.048.500.000	874.648.400	100%

Les Coopérations Autrichienne et Allemande ont versé leurs contributions dans son entité, tandis que la Coopération Danoise a prévu une contribution en trois tranches, dont seulement la première tranche a été virée².

Le NEPAD, a manifesté un intérêt à contribuer au Panier commun avec un montant de 60 000 USD (30 million de FCFA), ce qui est possible par la signature d'un avenant au PFC (selon paragraphe 48 du PFC). Cependant, lors de l'élaboration de l'avenant, il s'avéré que les exigences du NEPAD en termes de traçabilité de sa contribution n'a pas été compatible avec les principes de fongibilité des fonds du Panier commun. Le NEPAD a pourtant contribué à la promotion du PNSR à travers la mise en charge des activités.

La Coopération Française contribue avec une assistance technique dans le domaine de finalisation du PNSR et la mise en place des budgets programme.

¹ Pour la Coopération Autrichienne il s'agit du Programme de développement Rural; pour le Coopération Allemande du PDA et pour la coopération Danoise du PDAB2. Le PDA et le PADAB2 prennent fin le 30 juin 2013, tandis que le programme autrichien en fin 2013.

² Les autres tranches étaient prévues en 2012 et 2013 respectivement, cependant à cause des reliquats des fonds importants dans le compte du Panier commun, il n'a pas une demande de décaissement des fonds supplémentaires.

2. PROCEDURES D'ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES

Le PFC spécifie des dispositifs par rapport aux procédures d'appel de fond et d'acquisition des biens et services. Les procédures d'acquisition des biens et services suivent les procédures nationales de passation de marché.

Les procédures d'acquisition des biens et services ont été appliquées dans le recrutement des prestataires pour des études, dont neuf études ont été commanditées et pour l'acquisition d'un véhicule au profit du SP-CPSA.

L'Évaluation **constate** que les procédures d'appel de fond et d'acquisition des biens et services ont été respectées. Cependant, l'Évaluation **constate** également que les procédures nationales de passation de marché ont entraîné des retards substantiels dans le déroulement des activités, et ainsi eu un impact négatif sur le taux d'exécution du budget. Les retards ont aussi pour conséquence que certaines études ne pourront pas être terminées avant la fin du PFC.

3. CLOTURE DU PFC

Le PFC a été prolongé d'un an, jusqu'au 30 juin 2013. A la clôture du Panier commun, le reliquat des soldes de comptes de trésorerie devrait être reversé aux membres du Groupe PTF-PFC selon les montants décaissés par chaque partenaire (selon paragraphe 32 du PFC).

Selon les montants décaissés, il s'agira pour la Coopération Danoise de 10%, pour la Coopération Allemande de 30% et pour la Coopération Autrichienne de 60% du reliquat des soldes.

Le montant exact à reverser sera déterminé après l'audit final.

Pour la période qui reste du PFC, il est **recommandé** de se concentrer sur les études déjà engagées et de reporter le reste des études à une phase ultérieure éventuelle. Il ne faut surtout pas planifier et démarrer des activités au-delà de 30 juin 2013.

L'engagement des activités qui ne seront pas terminées le 30 juin 2013, pose un problème pour la clôture des programmes PADAB et PDA qui également prendront fin le 30 juin 2013.

C'est avis de l'Évaluation que ce problème aurait dû être discuté lors en réunion du Groupe Signataire pour que le SP-CPSA demande l'autorisation des Signataires d'engager des activités au-delà du 30 juin 2013.

Pour assurer le financement les prestataires déjà engagées, il est **recommandé** au SP-CPSA de demander l'avis de non objection au Groupe de signataires PFT pour la création d'un compte d'attente à ces fins.

4. RAPPORTAGE ET SUIVI FINANCIER

L'évaluation **constate** qu'un audit comptable externe a été conduit conformément au PFC pour l'année 2011. Le rapport n'a pas fait des remarques et le seul commentaire était l'absence de quelques listes de présence des participants à des ateliers. L'Évaluation **constate** avec satisfaction que le SP-CPSA a pris des dispositions pour éviter cela dans le futur.

Le PFC prévoit un rapport d'activités et financier chaque année accompagné par un nombre de documents tels que les états de rapprochement, les relevés de compte, la situation des décaissements, la balance des opérations, le brouillard, un tableau récapitulatif du suivi des

consommations budgétaires par rubrique du budget et par PTF-PFC, la situation d'exécution des marchés, et le rapport annuel de vérification du contrôleur interne.

L'Évaluation **constate** qu'il n'y a pas de rapport annuel d'activités et financier du SP-CPSA ni en 2011 ou en 2012. Il est **recommandé** au SP-CPSA à partir de maintenant de produire un rapport annuel sur ces activités et ses contributions financières et ses dépenses. Pour assurer la plus grande transparence, ce rapport ne devait pas seulement couvrir les activités du PFC-PNSR, mais l'ensemble des activités du SP-CPSA.

5. GESTION COMPTABLE

Le Gouvernement a conformément aux dispositions du PFC affecté un contrôleur interne et un gestionnaire comptable au SP-CPSA pour la gestion du PFC. Le gestionnaire comptable est chargé de la gestion des fonds alloués et du suivi des contrats. Outre le contrôleur interne et le gestionnaire comptable, le SP-CPSA a bénéficié de un appui d'un cabinet comptable pour la gestion financière.

Un logiciel comptable, TomPro, a été acquis sur les fonds du PFC. Le logiciel a été installé en mai 2012 et lors de l'installation le comptable a bénéficié d'un cours de formation de trois jours.

5.1. Systèmes de comptabilité parallèles

Étant donné que le logiciel TomPro n'a été acquis qu'en 2012, il était nécessaire de se baser sur un système de comptabilité intérim en Excel la première année.

Depuis mai 2012 les dépenses du PFC ont été enregistrées en TomPro ainsi que, en parallèle, sur des fichiers Excel. L'Évaluation a étudiée les comptes des deux systèmes et **constate** qu'il y a des non conformités entre les deux systèmes, voir tableau 2.

Il est fortement **recommandé** de ne pas continuer avec deux systèmes parallèles et à partir de maintenant se baser uniquement sur le système comptable professionnel. Les états financiers et les résultats des analyses financières peuvent être exportés en Excel après pour mise en forme et présentation jolie, si souhaité.

Il est également **recommandé** que le gestionnaire comptable et le contrôleur interne bénéficient de formation supplémentaire sur le TomPro pour assurer leur maîtrise du logiciel.

Tableau 2 : Ecart entre les systèmes de comptabilité

	Dépense 2011			Dépense 2012		
	TomPro	Excel	Ecart	TomPro	Excel	Ecart
Résultat 1	3.736.470	3.736.470	0	12.941.300	13.216.200	274.900
Résultat 2	85.187.627	90.199.645	5.012.018	72.735.071	73.098.853	363.782
Résultat 3	1.673.500	1.673.500	0	49.346.040	49.346.040	0
Résultat 4	22.982.850	22.982.850	0	32.625.901	33.007.401	381.500
Frais bancaires	5.750	0	-5.750	8.500	0	-8.500
Total	113.586.197	118.592.465	5.006.268	167.656.812	168.668.494	1.011.682

5.2. Présentation du budget

Le budget est basé sur la Feuille de route et suit les lignes budgétaires définies dans celle-ci. Une nouvelle Feuille de route est élaborée chaque année. Lors de l'élaboration de la nouvelle Feuille de route, un nombre de activités continuent, des nouvelles sont ajoutées, d'autres sont changées légèrement, et encore d'autres sont supprimées. Les activités sont chaque année numérisées dans l'ordre chronologique.

L'évaluation **constate** que la numérisation des activités dans l'ordre chronologique ne permet pas de suivre la même activité d'une année à l'autre et ainsi d'avoir un aperçu global de la consommation budgétaire totale de chaque activité.

Ce système de numérisation aléatoire des activités d'une année à l'autre ne sera pas possible dans un système professionnel comptable. Le cabinet comptable a, au cours de l'évaluation, fait un travail de mise en commun des lignes budgétaires des années 2011 et 2012, et il est **recommandé**, à partir de maintenant, de ne que travailler avec cette nouvelle numérisation. Voir tableau 3 pour un exemple³ des numérisations 2011, 2012 et 2013 et celle du système comptable TomPro.

Tableau 3 : Exemple de la numérisation des activités

Résultat 1 : un dispositif de pilotage de l'intervention/l'action publique dans le secteur du développement rural est mis en place				
Activité	2011	2012	2013	TomPro
Mettre en place le COP-PNSR	1.1	-	-	101
Mettre en place le CTI-PNSR	1.2	-	-	102
Mettre en place le CC-PNSR	1.3	-	-	103
Tenir une session extraordinaire du CCPDR	1.4	-	-	104
Organiser et tenir les sessions du CCPDR	1.5	1.1	-	105
Organiser et tenir les sessions du COP-PNSR	1.6	1.2	1.1	106
Organiser et tenir les sessions du CTI-PNSR	1.7	1.3	1.2	107
Organiser et tenir les sessions du CC-PNSR	1.8	1.4	-	108
Organiser et tenir les sessions du groupe des signataires du PFC	1.9	1.5	1.3	109
Appuyer la mise en place de collège par groupe d'acteurs (OSC, OP, secteur privé)	1.10	1.6	1.4	110

En outre, l'évaluation **constate** que les mêmes activités figurent sous des résultats différents.

L'activité « Organiser des voyages d'étude et d'échange d'expérience dans le cadre de l'approche programme » se trouve en 2011 sous le résultat 2 (activité 2.20) et en 2012 sous résultat 3 (activité 3.9).

³ Ici est seulement présentée la situation pour le résultat 1 à titre d'exemple.

6. EXECUTION FINANCIERE DE LA FEUILLE DE ROUTE

Analyse de l'exécution financière de la Feuille de route se base sur les années 2011 et 2012 et les quatre premiers mois de 2013. Pour les années 2011 et 2012 l'analyse se base sur les chiffres issus de système comptable. Les chiffres pour les mois janvier-avril 2013 sont basées les fichiers Excel, étant donné les données de janvier-avril 2013 ne sont pas encore enregistrées en TomPro.

Il ressort du tableau 4 que sur le 874 648 400 FCFA disponible dans le PFC, 407 596 074 FCFA, égal à 47%, ont été consommé fin avril 2013. Même avec les engagements en cours, il ne semble peu probable que le taux d'exécution fin juin 2013 ne dépassera 60%.

Ce faible taux d'exécution s'explique d'une côté que beaucoup d'activités n'ont pas eue lieu, d'autre côté que plusieurs études ont été menées par le staff du SP-CPSA et les ministères, et donc n'ont pas coûté.

Le résultat 1 sur la mise en place d'un dispositif de pilotage n'a consommé que 4% des dépenses, tandis que le résultat 2 de la mise en place d'un cadre de programmation et de suivi-évaluation a consommé la plupart du budget avec 53% des dépenses (voir tableau 5). Ici on note que l'activité « Renforcement des capacités du SP-CPSA et les 3 DEP » comprend l'achat d'un véhicule.

Le résultat 3 de la mise en place des dispositifs spécifiques pour assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes et stratégies nationaux et internationaux a consommé 18% du budget global, dont la plupart de fond (57 459 880 FCFA) a été transféré au DGPER pour l'activité « Appui à l'enquête permanente agricole et de sécurité alimentaire ».

Le résultat 4 sur la mise en place des outils de mise en œuvre/exécution des activités prévues a consommé 20%.

Tableau 4 : Exécution financière du PFC-PNSR par résultat (en FCFA)

	Fonds disponibles	2011			2012			Jan-Avril 2013			total %	
		Réalisation	Budget	%	Réalisation	Budget	%	Réalisation	Budget	%		
Résultat 1		3.736.470	65.000.000	6%	12.941.300	38.500.000	34%	0	20.000.000	0%	16.677.770	
Résultat 2		85.187.627	321.572.000	26%	72.735.071	418.180.000	17%	56.402.875	329.000.000	17%	214.325.573	
Résultat 3		1.673.500	195.000.000	1%	49.346.040	256.500.000	19%	57.931.690	166.000.000	35%	108.951.230	
Résultat 4		22.982.850	243.250.000	9%	32.625.901	192.850.000	17%	12.018.500	102.000.000	12%	67.627.251	
Frais bancaires		5.750			8.500						14.250	
Total	874.648.400	113.586.197	824.822.000	14%	167.656.812	906.030.000	19%	126.353.065	617.000.000	20%	407.596.074	47%

Tableau 5 : Exécution financière du PFC-PNSR par activité (en FCFA)

Activité	2011	2012	2013	Total	%
Résultat 1 : un dispositif de pilotage de l'intervention/l'action publique dans le secteur du développement rural est mis en place					
101	Mettre en place le COP-PNSR				
102	Mettre en place le CTI-PNSR				
103	Mettre en place le CC-PNSR				
105	Sessions CC-PDR		2.708.500	2.708.500	
106	Sessions COP-PNSR		3.100.800	3.100.800	
107	Sessions CTI-PNSR	3.576.470	6.251.200	9.827.670	
108	Sessions CC-PNSR	160.000	450.000	610.000	
109	Sessions des Signataires du PFC		195.000	195.000	
110	Appui à la mise en place de collègues (OSC, OPA, SP)		235.800	235.800	
Total Résultat 1	3.736.470	12.941.300	0	16.677.770	4%
Résultat 2 : un cadre de programmation et de suivi évaluation de l'intervention/l'action publique dans le secteur du développement rural ainsi que le dispositif nécessaire à son fonctionnement sont mis en place					
201	Définir les options de croissance				
202	Séminaire de mise en cohérence programme	5.553.850		5.553.850	
203	Appui méthodologique en technique rédactionnelle et de chiffrage du programme				
204	Rédaction du draft 00 du PNSR	4.735.120		4.735.120	
205	Rencontre avec les groupes d'acteurs non étatiques sur leur représentation au sein des organes de pilotage				
206	Rencontres régionales sur PNSR	14.273.967	112.018	14.385.985	
207	Rencontres avec les OSC, OPA, SP sur le PNSR	14.715.010	4.228.700	18.943.710	
208	Revue des projets et programmes	1.100.000		1.100.000	
209	Séminaire interministériel pour finaliser PNSR				
210	Travaux de finalisation des programmes ministériels	1.457.300		1.457.300	
211	Rédaction de la version finale du PNSR		5.265.250	5.265.250	
212	Validation de la version finale du PNSR par le COP-PNSR				
213	Validation de la version finale du PNSR par le CTI-PNSR				

Activité	2011	2012	2013	Total	%
214		2.528.000		2.528.000	
215		452.800		452.800	
216		15.240.800		15.240.800	
217		659.400	4.110.000	4.769.400	
218		281.000	5.742.000	6.023.000	
219	4.640.395	5.603.000		10.243.395	
220					
221	28.469.075	594.920		29.063.995	
222	9.475.910	3.172.875		12.648.785	
223					
224			1.957.500	1.957.500	
225		1.845.000	244.750	2.089.750	
226	767.000	31.390.933	4.387.800	36.545.733	
227			1.445.875	1.445.875	
228		975.000		975.000	
229		160.000		160.000	
230			14.696.950	14.696.950	
231			21.483.200	21.483.200	
232			2.334.800	2.334.800	
Total résultat 2	85.187.627	72.735.071	56.402.875	214.325.573	53%
Résultat 3: des dispositifs spécifiques pour assurer le suivi de la mise en œuvre des programmes et stratégies nationaux (SDR, SCADD, etc.) et internationaux (PDDAA, etc.) sont mis en place					
301	170.000	4.608.500		4.778.500	
302		65.000	2.235.000	2.300.000	
303		40.461.790	16.998.090	57.459.880	
304		2.055.000	9.857.800	11.912.800	

Activité	2011	2012	2013	Total	%
305 Mettre en œuvre le plan de communication sur le processus du PNSR					
306 Participation aux instances de planification	1.003.500	221.000		1.224.500	
307 Mission de planification	500.000	247.550		747.550	
308 Actualiser et renforcer la base de données du dispositif de S/E de la SDR			60.500	60.500	
309 Revue du secteur rural		1.687.200	4.577.100	6.264.300	
310 Voyages d'études					
312 Ateliers de mise en cohérence des budgets-programmes des ministères du secteur rural			24.203.200	24.203.200	
Total résultat 3	1.673.500	49.346.040	57.931.690	108.951.230	18%
Résultat 4 : des outils de mise en œuvre/exécution des activités prévues (y compris le document du PNSR) dans la Feuille de route sont en place					
401 Concevoir/définir les structures de pilotage des programmes					
402 Définir les rôles et responsabilités des acteurs dans la mise en œuvre du PNSR					
403 Analyser la gestion des finances publiques dans le secteur rural	105.000	2.407.900		2.512.900	
404 Mettre en place les procédures et stratégies assurant l'efficacité de l'action publique dans tous les sous-secteurs au niveau régional					
405 Négocier et concevoir des programmes et appuis sectoriels	11.310.000	216.550		11.526.550	
406 Préparer les plans d'action régionaux de mise en œuvre-Etudes, ateliers					
407 Réaliser l'évaluation de l'exécution du PFC-PNSR et du processus d'élaboration du PNSR					
408 Elaborer la Feuille de route juillet 2012-décembre 2012					
409 Auditer les décaissements		4.020.000		4.020.000	
410 Appuyer la concertation entre les acteurs des filières	9.559.300	3.217.700	605.000	13.382.000	
411 Appuyer les activités promotionnelles des filières ASPHF	630.300			630.300	
412 Renforcer les capacités comptables		13.554.850		13.554.850	
413 Appuyer la gestion de la Feuille de route	1.378.250	9.208.901	1.099.000	11.686.151	

Activité	2011	2012	2013	Total	%
414 Elaborer les documents détaillés des différents sous-programmes du PNSR		60.000		60.000	
415 Organiser et tenir la cérémonie de lancement de la nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition.			10.314.500	10.314.500	
416 Formuler les programmes d'activités des services techniques et des autres acteurs					
417 Elaborer des plans d'actions des différents sous-programmes du PNSR.					
418 Organiser et tenir un atelier de ventilation des contributions des PTF dans les sous-programmes du PNSR.					
419 Organiser et tenir un atelier d'examen du cadre budgétaire des engagements des PTF de la nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition.					
Total Résultat 4	22.982.850	32.685.901	12.018.500	67.687.251	20%
501 Frais de tenue de compte	5.750	8.500		14.250	0%
Grande total	113.586.197	167.716.812	126.353.065	407.656.074	100%

6.1. Imputations sur les lignes budgétaires

L'évaluation **constate** qu'il y a des lignes budgétaires qui ont été imputées des dépenses, bien que l'activité en principe n'ait pas eu lieu. Il s'agit par exemples de la ligne budgétaire « Travaux de finalisation des programmes ministériels » en 2011 a été imputé 1 457 300 FCFA, bien que on n'a pas travaillé sur la de finalisation des programmes ministériels. Egalement la ligne budgétaire « Sessions CC-PDR » a été imputée 2 708 500 FCFA en 2011, sachant que il n'y a pas eu des sessions CC-PDR.

De l'autre côté, il y a des activités qui ont eu lieu mais n'a pas encouru de dépenses ; par exemple, en 2011 il y a eu 6 réunion des Signataires du PFC, mais pas des dépenses. Il est **recommandé** de faire une revue des dépenses pour s'assurer que toutes les dépenses sont imputées correctement. Il est également **recommandé** d'avantage vigilance sur les imputations à venir.

6.2. Dépenses par nature de dépense

Le PFC définit 10 codes de dépenses. Il ressort du tableau 6 que plus que 50% des dépenses (prise en charge et des missions, pause-café/déjeuner/cocktail, location des salles et transport et déplacement) ont été utilisés pour des ateliers et des réunions/rencontres. En sachant qu'une grande partie des activités sont liées au dialogue et concertation entre les différents acteurs, l'évaluation trouve ce taux assez élevé.

16% des dépenses ont été utilisées pour l'équipement, dont l'achat d'un véhicule a consommé presque la totalité de ces fonds.

L'évaluation **constate** que 8% a été utilisés pour le fonctionnement (carburant et fournitures de bureau). Selon le PFC « Toute dépense liée au fonctionnement des activités non spécifiées dans la Feuille de route sera à la charge du Gouvernement » (paragraphe 25), l'évaluation se pose la question si ces dépenses sont réellement éligibles. Etant donné la formulation ambiguë, l'évaluation **recommande** que les dépenses éligibles soient plus clairement définies dans un nouvel PFC éventuel.

Tableau 6 : Dépenses par nature de dépense

Codes de dépense	2011		2012		total	
	FCFA	%	FCFA	%	FCFA	%
1 Carburant	5.672.740	5%	3.935.200	3%	9.607.940	4%
2 Fournitures de bureau	6.235.347	5%	3.915.819	3%	10.151.166	4%
3 Location de salle et autres	1.882.500	2%	3.540.000	3%	5.422.500	2%
4 Pause-café/déjeuner/cocktail	15.379.750	14%	9.209.500	7%	24.589.250	10%
5 Prise en charge/missions	65.159.420	57%	29.937.000	24%	95.096.420	39%
6 Publicité/média	6.675.000	6%	6.504.920	5%	13.179.920	5%
7 Reproduction et impression	5.002.790	4%	6.709.650	5%	11.712.440	5%
8 Honoraires	6.845.000	%	24.371.833	19%	31.216.833	13%
9 Equipement	-	0%	38.848.600	31%	38.848.600	16%
10 Transport et déplacement	727.400	1%	214.000	0%	941.400	0%
11 Transport de colis/plis	500	0%	-	0%	500	0%
12 Frais bancaires	5.750	0%	8.500	0%	14.250	0%
Total	113.586.197	100%	127.195.022	100%	240.781.219	100%

L'évaluation constate ainsi que seulement 23% a été utilisés pour les activités propres (honoraires, publicité/couverture médiatique, reproduction et impression).

Etant donné que la tendance des PFT va vers l'exigence que l'état prendra en charge tous les frais liés à la participation de l'Administration (salaires, per diem, frais de fonctionnement, etc.), il est forte possible qu'il sera difficile pour les PFT de financer les per diem et le fonctionnement dans un nouvel PFC éventuel. Il est ainsi recommandé au SP-CPSA dès maintenant de réfléchir comment réduire surtout les frais liés à la prise en charge.

7. FONDS DE FONCTIONNEMENT DU SP-CPSA

Le statut du SP-CPSA est aujourd'hui ce d'un structure de mission, ancré au sein de Ministère de l'Agriculture. N'ayant pas une ligne budgétaire propre, inscrit dans la Loi de finance, le SP-CPSA dépend actuellement aux inscriptions dans la Loi de finance sous le Programme danois d'appui à l'agriculture au Burkina Faso (PADAB). Avec la clôture de ce programme 30 juin 2013, il n'aura plus de fonds de l'état pour le fonctionnement.

L'évaluation constate que il n'y a pas eu des réflexions sur comment faire fonctionner le SP-CPSA après cette date. Etant donné que les PTF ne financeront pas des frais de fonctionnement dans une nouvelle phase, il est impératif que l'Etat prévoir des fonds pour le fonctionnement à partir de 1

juillet 2013. Il est recommandé que le SP-CPSA le plus vite possible cherche une solution à cette question auprès du Ministre de l'agriculture pour assurer son fonctionnement après juin.

Ces réflexions doivent être accompagnées par des réflexions sur comment rendre plus pérennité le SP-CPSA, étant une structure de pilotage du PNSR, et non dépendant des programmes/financement PTF.

Il est ainsi recommandé que le SP-CPSA exploite les possibilités d'avoir une ligne budgétaire propre, inscrit dans la Loi de finance.

ANALYSE DE L'IMPLICATION DES ACTEURS DU SECTEUR RURAL A L'ELABORATION DU PROGRAMME NATIONAL DU SECTEUR RURAL

1. RAPPEL DU CONTEXTE

Le secteur rural occupe une place prépondérante dans l'économie burkinabè comme en témoignent les chiffres ci-dessous :

- Contribution à hauteur de 34% au PIB ;
- Occupation de 86% de la population active ;
- Fourniture de 45% de revenus aux ménages agricoles.

Au regard de ces données, il tout à fait naturel que le développement socio-économique du Burkina Faso soit basé en grande partie sur ce secteur rural et que son essor constitue une priorité des politiques et des stratégies en la matière. C'est ainsi que pendant de nombreuses années, différentes politiques et stratégies ont été élaborées et mises en œuvre avec plus ou moins de succès.

Dans la perspective d'assurer une meilleure coordination des actions dans le secteur rural, le Gouvernement du Burkina Faso a adopté le Programme National du Secteur Rural (PNSR) par le Décret N° 2012-1016/PRES/PM/ MAH/MEDD/MRA/MEF/MATDS pris le 24 octobre 2012 en Conseil des ministres.

Le PNSR comprend treize (13) sous-programmes ministériels dont douze (12) sous-programmes opérationnels ou techniques et un sous-programme global d'administration, de soutien et de pilotage général des activités des trois départements.

Son objectif global est de contribuer à renforcer les bases d'un développement rural durable générateur d'une croissance forte et soutenue du secteur rural en vue de lutter efficacement contre la pauvreté et l'Insécurité alimentaire.

De nos jours, le PNSR :

- constitue le cadre d'opérationnalisation de la Stratégie de développement rural (SDR) et de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD) dans le secteur rural ;
- traduit la volonté du Gouvernement de se doter d'un cadre unique de planification du développement rural, référentiel pour tous les acteurs ;
- constitue le support à l'application de l'approche programme dans le secteur rural au Burkina Faso.

Son élaboration a suivi de façon méthodique un processus relativement long et comprenant plusieurs étapes. Mais ce processus s'est voulu participatif et a ainsi impliqué l'ensemble des acteurs du secteur rural.

2. CADRE REGLEMENTAIRE DE L'IMPLICATION DES ACTEURS DU SECTEUR RURAL

L'implication des acteurs a été faite de façon organisée dès le début du processus de formulation du PNSR. Plusieurs textes réglementaires pris par le Gouvernement ont permis de caractériser les groupes d'acteurs devant intervenir dans l'élaboration du PNSR et de définir leurs rôles respectifs.

Tout d'abord, le Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques, a rédigé en avril 2010 une Note de cadrage pour l'élaboration du PNSR. Ce document constitue les lignes directrices pour conduire le processus de formulation du PNSR. Il s'adresse à tous les acteurs impliqués dans le secteur rural productif et constitue la référence. Il comporte des principes dont l'un relatif à l'inclusion et à la participation des parties prenantes. Il dispose que pour la maîtrise du programme, il est indispensable que toutes les parties prenantes, c'est-à-dire le privé, les institutions publiques concernées, les organisations de la société civile, les organisations professionnelles agricoles, les représentants des collectivités territoriales et les partenaires techniques et financiers acceptent de participer au processus de formulation, aux actions de mise en œuvre, à l'évaluation et à l'ajustement du programme sectoriel qui sera retenu.

Par la suite, il a été procédé le 22 juillet 2010 à la signature du Pacte pour l'élaboration et la mise en œuvre du PNSR. Ce pacte a caractérisé les groupes d'acteurs du secteur rural qui sont (i) l'Etat, (ii) le Secteur Privé (SP), (iii) les Organisations de la Société Civile (OSC), (iv) les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) et (v) les Partenaires techniques et Financiers (PTF).

Ce pacte traduit la volonté des différents groupes d'acteurs d'aligner leurs interventions sur les orientations et les objectifs prioritaires définis lors de la revue conjointe du secteur rural tenue les 15 et 16 juillet 2010 à Ouagadougou et d'affirmer leur accompagnement au Gouvernement dans ses efforts de développement durant les quinze (15) prochaines années.

Ces groupes d'acteurs figurent formellement dans le Comité d'orientation et de pilotage du Programme national du secteur rural (COP-PNSR) créé par Arrêté conjoint N°2011-038/MAH/MEDD/MRA/MEF du 31 mai 2011.

3. APPRECIATION CRITIQUE DE L'IMPLICATION DES ACTEURS

3.1. De l'Etat

L'implication des acteurs de l'Etat au processus d'élaboration du PNSR s'est faite de manière progressive. Le SP/CPSA était d'abord considéré comme une structure du Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques (MAHRH). Son ancrage institutionnel était donc source d'incompréhension et de petits conflits inutiles. Cette vision était confortée par le fait que les cadres qui composaient ce secrétariat permanent étaient pratiquement tous issus du MAHRH. Mais par la suite, cette perception du SP/CPSA a été rectifiée avec la prise en compte des préoccupations des différents ministères en charge du développement rural et l'affectation au SP/CPSA de trois cadres provenant de chacun de ces ministères.

L'implication des acteurs étatiques a été aussi effective à travers la rédaction de la première version du PNSR. En effet, il s'est tenu du 12 avril au 03 juin 2011 dans la salle Anacarde du SP/CPSA, un atelier de rédaction de la première version du Programme national du secteur rural (PNSR). La rédaction de cette première version du PNSR a été assurée par une équipe composée :

- de trois cadres du SP/CPSA (dont le chef de la division Elaboration des politiques, et deux chargés d'études) ;
- d'un cadre de chacune des Directions des études et de la planification des trois ministères en charge du secteur rural ;
- du Directeur de la planification sectorielle de la Direction générale de l'économie et de la planification du Ministère de l'économie et des finances, et
- du Conseiller technique du Secrétaire général du Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique.

L'équipe était présidée par le Chef de la division Elaboration des politiques sous la supervision du Secrétaire permanent de la Coordination des politiques sectorielles agricoles.

Cette première version avait pour but de servir de base de discussion et de réflexion autour de laquelle les concertations avec les différents acteurs allaient se poursuivre avant d'aboutir au document final.

Tout au long du processus d'élaboration du PNSR, l'implication de l'Etat et de ses démembrements a été visible à travers la présence effective des Ministres concernés dans le Cadre d'orientation et de pilotage (COP), et des Secrétaires généraux dans le Comité technique interministériel (CTI) du PNSR. La contribution des cadres de l'administration a été remarquable à la fois dans la rédaction du document du PNSR et la participation aux débats lors des grandes rencontres autour du PNSR.

En résumé, les ministères ayant été les plus impliqués à la formulation du PNSR ont été les suivants :

- Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique ;
- Ministère des ressources animales ;
- Ministère de l'environnement et du développement durable ;
- Ministère de l'économie et des finances ;
- Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation.

3.2. Du secteur privé

Le secteur privé a joué un rôle important dans l'élaboration du PNSR. Cela a été grandement facilité par l'appui apporté par le Programme Développement de l'agriculture (PDA) de la GIZ.

En juin 2011, un atelier organisé par le SP/CPSA avec l'appui de la GIZ/PDA a permis aux acteurs du secteur privé de désigner leurs représentants au niveau national dans le COP et le CTI du PNSR. En octobre 2011, les membres du collège des acteurs privés ont désigné un groupe restreint de neuf (9) membres chargé d'assurer la concertation, la coordination et la représentation de leur collège. Il s'agit de : Action vitale, APROMAB, BFL, CICB, CIRB, FIAB, SODEPAL, TFL et UCOBAM.

L'appui apporté par le PDA était ainsi qu'il suit :

- Appui technique et financier pour l'organisation des rencontres du collège du secteur privé dans le cadre du PNSR et de la rencontre Gouvernement-secteur privé ;
- Appui technique pour le développement d'outils simples (comptes-rendus de réunion, notes synthétiques, déclarations, devoir de rencontre, partage d'informations utiles au secteur privé) pour l'exercice de leurs missions ;

- Réalisation d'études importantes pour ce type d'acteurs ;
- Renforcement des capacités en lobbying/plaidoyer.

Aujourd'hui, il existe de façon formelle un secteur privé rural qui se distingue du secteur privé en général. Ainsi, les questions spécifiques du secteur privé rural sont de mieux en mieux cernées au lieu d'être diluées dans celles du secteur privé global comme par le passé. Actuellement, la Fédération des industries de l'agro-alimentaire et de transformation au Burkina Faso (FIAB) assure la fonction de chef de file des acteurs privés du secteur rural. Le secrétariat permanent de la FIAB joue le rôle d'intermédiaire entre les acteurs du secteur privé rural.

Les formes de contribution du secteur privé rural au processus du PNSR ont été de plusieurs ordres dont l'expression de points de vue par la prise de parole, les commentaires, les déclarations et les communiqués.

Un sondage réalisé sur la participation des acteurs privés du secteur rural au processus du PNSR et aux autres cadres de dialogue avec le Gouvernement a permis de faire le constat suivant :

- Une représentativité effective des acteurs privés du secteur rural dans les organes du PNSR à raison de trois (3) dans le CTI et d'un (1) dans le COP ;
- Une participation effective au processus du PNSR et aux autres cadres de dialogue avec le Gouvernement à travers des déclarations sur diverses tribunes : Journée nationale du paysan, rencontre Gouvernement-secteur privé, business meeting, etc.) ;
- Meilleure perception du rôle primordial des acteurs privés dans le secteur rural ;
- Souhait des acteurs bénéficiaires de voir se pérenniser ce type d'appui.

En résumé, l'avènement du PNSR a permis, d'une part, de mettre en évidence le rôle et l'importance des acteurs privés dans le secteur rural, d'autre part, de mettre en place de façon individualisée un secteur privé rural dynamique.

Les souhaits exprimés par les acteurs du secteur privé rural et à prendre en compte lors de la mise en œuvre du PNSR sont ainsi qu'il suit :

- Renforcement des capacités dans la maîtrise des normes de qualité ;
- Accès au financement ;
- Accès au marché ;
- Accroissement de la visibilité de la FIAB ;
- Accroissement de l'efficacité du collège des acteurs du secteur privé rural ;
- Création d'un centre multiservices.

3.3. Des organisations de la société civile

Les organisations de la société civile ont été impliquées au processus du PNSR à travers le Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales (SPONG). Elles ont reconnu que le PNSR a été le premier programme à l'élaboration duquel elles ont été associées dès la phase de formulation. L'implication des organisations de la société civile (OSC) au processus du PNSR a commencé avant même qu'il n'y ait de document, ce qui a été très bien apprécié.

L'exigence posée par les ONG dès le début de ce processus, et qui rejoint celle des organisations professionnelles agricoles, est la prise en compte de façon explicite de l'agriculture familiale dans le PNSR. En outre, les ONG étaient porteuses d'une vision claire dans la perspective d'une sécurité alimentaire au Burkina Faso : la fin des crises alimentaires à répétition et des importations de riz.

Lors de l'opérationnalisation du PNSR, non seulement les OSC souhaitent y être associées, mais demandent de leur prévoir :

- Un espace de dialogue avec les acteurs étatiques ;
- Un guichet spécifique d'accès au financement pour les domaines d'actions où elles sont compétitives.

3.4. Des organisations professionnelles agricoles

L'implication des organisations professionnelles agricoles au processus du PNSR s'est faite à travers la Confédération paysanne du Faso (CPF). Cependant, cette implication n'a pas été automatique mais a été obtenue, notamment, grâce à deux actions majeures :

- Dès le début de la formulation du PNSR, l'Union européenne a attiré l'attention des acteurs étatiques sur la nécessité d'associer impérativement les OPA à travers leur organisation faitière, la CPF ;
- La CPF a financé sa propre participation à l'atelier de démarrage du PNSR tenu les 18 et 19 mai 2010 à Tenkodogo.

Sur un autre plan, cette implication des OPA a été rendue difficile par des courants d'idées et des processus parallèles à celui du PNSR.

Selon la CPF, le processus du PNSR constitue une première expérience du genre au Burkina Faso. Il a été mené de façon inclusive.

Entre le 19 octobre 2009 et le 26 mars 2012, la CPF a pris part à 23 rencontres en rapport avec l'élaboration du PNSR. Ces rencontres ont porté sur des :

- Ateliers d'information sur le Programme national d'investissement agricole (PNIA) et le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) ;
- Echanges avec des hauts responsables de l'administration, les PTF et les organisations interafricaines ;
- Atelier de démarrage du PNSR ;
- Concertations autour du contenu du PNSR ;
- Sessions du COP et du CTI ;
- Tenue du business meeting ;
- Etc.

La contribution de la CPF au PNSR a consisté principalement à défendre de concert avec les ONG sa vision du développement de l'agriculture fondée sur l'agriculture familiale et la souveraineté alimentaire. Cette lutte commune a été porteuse d'un résultat positif dans la mesure où l'agriculture familiale a été bel et bien prise en compte de façon explicite dans le PNSR. Cependant, comme le déclare la CPF, il ne faudrait pas que le PNSR soit un programme de plus.

C'est pourquoi, elle demande à être impliquée dans la phase de mise de mise en œuvre, et de mettre l'accent sur le renforcement des capacités de ses membres qui aurait dû constituer un sous-programme entier.

En conclusion, l'implication de la CPF a permis de créer un pont entre les axes du programme stratégique de la CPF et les axes stratégiques du PNSR.

3.5. Des partenaires techniques et financiers.

Les partenaires techniques et financiers, dans le cadre du pacte susmentionné, se sont engagés, entre autres, à :

- Aligner et harmoniser l'aide accordée au secteur rural sur les options prioritaires contenues dans ce pacte ;
- Soutenir le PNSR ;
- Fournir cette aide et l'assistance technique à la demande, conformément aux modalités et principes de livraison de l'aide publique au développement ;
- Fournir l'assistance technique requise pour soutenir l'ensemble des acteurs nationaux à répondre aux exigences de renforcement des capacités dans le but de répondre aux besoins en personnel, aux besoins institutionnels, organisationnels et logistiques, pour un démarrage en temps opportun de la mise en œuvre du PNSR.

En exécution de ces engagements, les PTF, notamment l'Autriche, l'Allemagne et le Danemark ont assuré le financement du processus d'élaboration du PNSR avec un financement global de 1 048 500 000 Francs CFA. Cette implication s'est poursuivie avec le renforcement des capacités des acteurs du secteur privé rural à travers la GIZ/PDA. A cela, il faut ajouter le leadership exercé par les PTF au départ pour impulser l'exercice de formulation du PNSR.

L'accompagnement des PTF a été visible lors des réunions du COP et du CTI au cours desquelles ils ont fait des contributions importantes aux différentes versions du PNSR. Sur le plan organisationnel, les PTF avaient adopté une méthode de travail qui consistait à se concerter au préalable avant d'aller aux réunions concernant le PNSR. Cela a permis d'accroître leur contribution au processus d'élaboration du PNSR.

Le principal résultat que l'on peut retenir est qu'après l'adoption du PNSR par le Gouvernement en octobre 2012, les PTF à l'unanimité, ont manifesté leur adhésion à ce document. Ce consensus indique traduit bien la qualité de ce document.

4. RECOMMANDATIONS

Dans le but d'améliorer l'implication des acteurs dans des processus similaires à venir, il est recommandé ce qui suit :

- Concevoir dès le départ une stratégie d'implication des acteurs : cela évitera toute forme d'implication d'acteurs non souhaitée et permettra de maximiser les contributions des acteurs.
- Prévoir un budget conséquent pour son financement : la conduite d'un tel processus basé essentiellement sur des concertations nécessite des moyens financiers importants pour leur prise en charge. En outre, l'existence d'un budget suffisant facilite la prise en compte de tous les groupes d'acteurs sans exclusive.
- Tenir compte de la régionalisation dans le choix des membres devant constituer les collèges d'acteurs : les acteurs régionaux, notamment les gouverneurs de régions, doivent être impliqués dès le début du processus et non pas seulement à la fin
- Prendre en compte les acteurs évoluant dans les filières agricoles déjà structurées : compte tenu du rôle de plus en plus important des filières agricoles dans l'économie nationale, il y a lieu de réserver à leurs acteurs une place visible dans un tel processus.

5. CONCLUSION

L'implication des groupes d'acteurs à l'élaboration du PNSR, surtout au début du processus, s'est faite de différentes manières. Selon le groupe d'acteurs, la démarche suivie a connu des variantes marquées par des résultats aussi variés. Mais en définitive, tous les groupes d'acteurs reconnaissent avoir été impliqués de façon satisfaisante à l'élaboration du PNSR. Cet exercice de formulation du PNSR a aussi été une belle opportunité de renforcement des capacités et de structuration du secteur privé rural.

Deux enseignements majeurs peuvent être tirés de cet exercice :

- 3) Malgré le nombre de groupes d'acteurs relativement élevé et les tendances différentes dont ces groupes étaient porteurs, il est possible de parvenir à une convergence parfaite de leurs points de vue sur des questions aussi importantes que celles du développement du secteur rural. L'essentiel est de bien organiser leur implication et de susciter leurs contributions respectives ;
- 4) La diversité des idées et positions défendues par les différents groupes d'acteurs, loin d'être une source de division, doit être considérée comme une richesse pouvant être capitalisée pour un développement harmonieux du secteur rural.

Le renforcement des capacités de certains groupes d'acteurs, notamment des OPA et du secteur privé rural demeure un important point d'intérêt à privilégier lors de l'opérationnalisation du PNSR.

TERMES DE REFERENCE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE
ET DE SECURITE ALIMENTAIRE

SECRETARIAT GENERAL

SECRETARIAT PERMANENT
DE LA COORDINATION DES POLITIQUES
SECTORIELLES AGRICOLES

BURKINA FASO

Unité- Progrès- Justice

EVALUATION CONJOINTE DU PROTOCOLE DE FINANCEMENT COMMUN
POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES DE LA FEUILLE DE ROUTE
DE L'ELABORATION DU PROGRAMME NATIONAL DU SECTEUR RURAL (PFC-PNSR).

Termes de références

Avril 2013

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1. Origine du PNSR

Dans le cadre de la coordination et de l'harmonisation des interventions dans le secteur rural à travers l'opérationnalisation de la stratégie de développement rural (SDR), le Gouvernement s'est engagé à doter le secteur rural d'un programme unique à travers la fusion des processus d'élaboration du Programme sectoriel de développement productif (PROSDRp) et du Programme national d'investissements agricoles (PNIA) en cours depuis 2007.

Ainsi, suivant une note de cadrage adoptée en avril 2010 par les Ministres en charge du secteur rural (Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique (MAH), Ministère de l'environnement et du développement durable (MEDD), Ministère des ressources animales (MRA)), des actions ont été engagées dans ce sens et ont abouti à la tenue :

- (i) d'un atelier de démarrage du processus d'élaboration du Programme national du secteur rural (PNSR) les 18 et 19 mai 2010 à Tenkodogo ;
- (ii) d'une revue du secteur rural les 15 et 16 juillet 2010 à Ouagadougou et
- (iii) d'une table ronde des partenaires le 22 juillet 2010 à Ouagadougou.

L'élaboration du PNSR se base sur les orientations et priorités définies lors de la revue, objet des engagements des partenaires à l'issue de la table ronde et est en cohérence avec les défis et enjeux définis pour le secteur rural dans le document de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD) adopté par le Gouvernement en décembre 2010.

Les grandes orientations contenues dans le pacte signé par les partenaires (Etat du Burkina Faso, Partenaires Techniques et Financiers, Organisations de la Société Civile, Organisations des Producteurs Agricoles, Secteur Privé Rural, Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest, Union Africaine) lors de la table ronde du 22 juillet 2010 pour l'élaboration et la mise en œuvre du PNSR portent sur:

- **l'amélioration de la sécurité et de la souveraineté alimentaires et nutritionnelles** dans un contexte de changements climatiques, de désertification et de croissance démographique;
- **l'augmentation des revenus des populations rurales** fondée sur la facilitation de l'accès aux marchés (local, national, régional et international), la modernisation des exploitations familiales, la professionnalisation des acteurs, la transformation des produits, la diversification et la promotion des filières agrosylvopastorales, halieutiques et fauniques et l'émergence d'un secteur privé dynamique ;
- **le développement durable et la gestion des ressources naturelles;**
- **le développement du partenariat entre les acteurs du secteur rural** selon les rôles et responsabilités définis et le renforcement de leurs capacités.

Suite à la signature du pacte, une feuille de route pour l'élaboration du PNSR a été adoptée et trois Partenaires techniques et financiers (Allemagne, Autriche et Danemark) ont marqué leur accord pour accompagner le Gouvernement dans le processus à travers la signature d'un Protocole de financement commun (PFC) le 1^{er} octobre 2010 et qui soutient actuellement le processus.

Dans ce cadre ce protocole d'accord le financement total acquis s'élève à 874 648 400 Francs CFA, soit 87 500 000 Francs CFA au titre la coopération Danoise, 262 382 800 Francs CFA au titre de la coopération Allemande et 524 765 600 au titre de la coopération autrichienne.

1.2. Nature du PNSR

Le PNSR qui vise une croissance accélérée du secteur rural en vue d'une plus grande contribution à la croissance économique, à la sécurité alimentaire et à la lutte contre la pauvreté constituera le cadre de référence de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation des interventions de développement rural.

La formulation du PNSR a tenu compte du processus d'élaboration des budgets programmes des trois Ministères en charge du Secteur rural (MRA, MEDD, MAH), en application de la directive 06/2009 de l'UEMOA.

Ainsi, le PNSR :

- constitue le cadre d'opérationnalisation de la SDR et de la SCADD dans le Secteur rural ;
- traduit la volonté du gouvernement de se doter d'un cadre unique de planification du développement rural, référentiels pour tous les acteurs ;
- constitue le support à l'application de l'Approche programme dans le secteur rural au Burkina Faso.

1.3. Processus d'élaboration du PNSR

Le processus d'élaboration du PNSR a suivi les étapes ci-après :

- élaboration d'une nomenclature harmonisée et unifiée des activités du secteur rural
- découpage des missions des Ministères en programmes ;
- élaboration des plans d'actions des programmes ministériels ;
- détermination des cadres de mesure de la performance des programmes ;
- chiffrage des différents programmes
- élaboration d'un canevas de rédaction du document
- concertation avec les acteurs (Secteur privé, OPA, OSC, PTF, SP/CPSA, MRA, MAH, MEDD, MEF) ;
- soumission du document aux organes de pilotage (Comité de coordination, Comité technique interministériel, Comité d'orientation et de pilotage) ;
- soumission du document à une revue technique externe (NEPAD, CEDEAO, IFPRI, CILSS, CAMAOC, FARA) ;
- tenue d'un business meeting sur le financement du programme ;
- atelier de finalisation du document.

Le processus d'élaboration s'est voulu participatif et a ainsi impliqué l'ensemble des acteurs du secteur rural à travers :

- Un groupe de rédaction regroupant le Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles (SP/CPSA) et les Directions des Etudes et de la Planification (DEP) des Ministères en charge du secteur rural ;
- Un Comité de coordination réunissant les Coordonnateurs des programmes ;
- Un Comité technique interministériel regroupant en plus des représentants des ministères partenaires du développement rural les représentants des acteurs non étatiques et des partenaires techniques et financiers sous la présidence des Secrétaires généraux des Ministères en charge du secteur rural ;
- Un Comité d'orientation et de pilotage présidé par le Ministre de l'Agriculture et de l'Hydraulique et comprenant les Ministres des Ressources Animales, de l'Environnement et du Développement Durable, de l'Economie et de Finances, de la recherche scientifique et de l'Innovation, ainsi que les représentants du Secteur Privé Rural, des Organisations des Producteurs Agricoles et des Organisations de la Société Civile.

Le processus d'élaboration du PNSR a abouti à l'adoption du document programme en octobre 2012 par le Conseil des Ministres (Cf. décret n° 2012-1016/PRES/PM/MAH/MEDD/MRA/MEF/MATDS portant adoption du Programme National du Secteur Rural (PNSR)).

1.4. Gestion du PFC

La gestion du PFC a été confiée SP/CPSA, pour financer les activités rentrant dans le cadre de l'élaboration du PNSR. A cet effet, une feuille de route a été élaborée, indiquant les résultats visés et les principales activités à entreprendre pour finaliser le PNSR ; et le panier commun a été mis en place pour soutenir la mise en œuvre de cette feuille de route.

Les étapes ci-dessus décrites ont été l'objet de diverses activités (Réunions, concertations, ateliers, investigations, missions, consultations) qui figurent dans la feuille de route et financées par les ressources du PFC/PNSR.

Le paragraphe 15 du PFC en son point 53 stipule que le PFC entre en vigueur à compter du 1^{er} novembre 2010 et prend fin le 30 juin 2012 et le PFC pourrait être prorogé en cas de besoin.

L'une des activités de la feuille de route consiste en l'évaluation de l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités de ladite feuille de route du PNSR.

Dans ce cadre, le PFC ayant pris fin le 30 juin 2012, alors que le processus d'élaboration du PNSR était à mi-parcours une évaluation interne a été effectuée par le SP/CPSA.

Le rapport de cette évaluation interne avant l'évaluation approfondie a relevé les acquis, les insuffisances, les enseignements tirés et les perspectives du processus d'élaboration du PNSR.

Ce document a permis de soutenir la requête de prorogation du PFC au 30 juin 2013.

Cette évaluation constituait ainsi une phase transitoire avant l'évaluation conjointe et approfondie du PFC devant analyser la mise en œuvre du PFC afin : de tirer les leçons et enseignements de cette expérience qui est une première au niveau du secteur rural ; de dégager les actions et les mesures nécessaires pour soutenir le financement, la mise en œuvre et le suivi efficaces du PNSR.

Les présents termes de référence s'inscrivent dans ce cadre.

2. OBJECTIFS

2.1. Objectif Global

L'objectif global de la présente évaluation conjointe est de dégager les enseignements de la mise en œuvre du panier commun (PFC/PNSR) afin d'alimenter les réflexions relatives à la définition et à la mise en place du dispositif de mise en œuvre du PNSR et de son opérationnalisation totale ou partielle.

2.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont de :

- Etablir l'état de mise en œuvre du processus ainsi que des activités de la feuille de route pour l'élaboration du PNSR ;
- Apprécier la mise en œuvre du panier commun comme mode de financement du PNSR ;
- Evaluer le niveau d'implication des différents groupes d'acteurs ainsi que leurs contributions à l'élaboration du PNSR ;
- Proposer des recommandations, des mesures et des actions en vue de la mise en œuvre réussie du PNSR dans l'esprit de l'approche programme

3. RESULTATS ATTENDUS

Les principaux résultats attendus de l'évaluation sont :

- Le bilan de la mise en œuvre des activités de la feuille de route est établie ;
- Les conclusions et enseignements qui découlent de l'exécution du panier commun sont dégagés ;
- Le niveau d'implication des différents groupes d'acteurs ainsi que leurs contributions à l'élaboration du PNSR est apprécié ;
- Des enseignements, ainsi que des propositions de mesures et d'actions relatives à la mise en œuvre du PNSR sont formulés ;
- Un plan d'actions prioritaires indiquant les mesures/recommandations à prendre ainsi qu'un chronogramme/calendrier indicatif et les ressources à mobiliser sont disponibles

4. ACTIVITES A MENER

Sans être exhaustif, les activités rentrant dans le cadre de cette évaluation sont les suivantes :

→ Concernant le processus :

- Apprécier de façon globale le processus d'élaboration du PNSR en dégagant les goulots d'étranglement et proposer des actions et/ou mesures urgentes de « redressement »;
- Apprécier les différentes étapes du processus d'élaboration du PNSR et de sa mise en œuvre en liaison avec le contexte institutionnel actuel, des initiatives parallèles (Programme National d'Investissement de l'Environnement et du Développement Durable) et des réformes des finances publiques en cours;
- Analyser le fonctionnement des différents cadres de concertation mis en place (Réunion du groupe des partenaires PFC, Equipe de rédaction, Comité de coordination ; Comité technique interministériel, Comité d'orientation et de pilotage) pour guider le processus d'élaboration du PNSR ;
- Analyser l'adhésion et l'implication des différents groupes d'acteurs (Administration publique, OPA, SP, OSC, PTF) au processus d'élaboration du PNSR et leur vision/compréhension du Programme ainsi que leurs perspectives;
- Dégager les forces et les faiblesses ainsi que les leçons à tirer du processus;
- Proposer des actions, des mesures et des recommandations pour le succès du PNSR ;
- Apprécier l'engagement des donateurs et les risques liés à la mise en œuvre du PNSR
- Apprécier les ressources humaines et les compétences pour la mise en œuvre du PNSR

→ Au niveau des activités :

- Apprécier la pertinence globale des activités de la feuille de route ;
- Faire le bilan de la mise en œuvre des activités de la feuille de route ;
- Faire le bilan des produits/résultats dont les études et leurs processus de réalisation
- Dégager les forces et les faiblesses ainsi que les leçons à tirer de la conduite des activités;
- Proposer des solutions/actions à entreprendre, des mesures et des recommandations pour le succès du PNSR.
- Apprécier les capacités institutionnelles du SP CPSA au suivi des activités et à l'internalisation/appropriation des résultats de la feuille de route et éventuellement faire des propositions d'amélioration

→ **Sur le plan du financement :**

- Apprécier de façon globale l'exécution financière du PFC ;
- Apprécier le processus de mobilisation des ressources du PFC ;
- Apprécier les procédures d'utilisation des ressources du PFC ;
- Analyser l'adoption d'un PFC comme mode possible de financement des activités du secteur rural ;
- Analyser l'adhésion des différents groupes d'acteurs (OPA, SP, OSC, PTF) au processus de mise en place et d'exécution du panier commun et les perspectives de succès comme mode de financement des activités du secteur rural ;
- Dégager les forces et les faiblesses ainsi que les leçons à tirer de ce type de financement et de son exécution;
- Proposer des actions, des mesures et des recommandations pour le succès de la mise en œuvre du PNSR ;
- Analyser les positions/visions/sentiments des donateurs et proposer des solutions de cristallisations autour du PNSR

→ **En rapport avec l'implication des acteurs :**

- Analyser le niveau d'implication des différents groupes d'acteurs (Administration publique, OPA, SP, OSC, PTF) au processus d'élaboration du PNSR ;
- Apprécier le niveau de contribution des différents groupes d'acteurs (Administration publique, OPA, SP, OSC, PTF) à l'élaboration du PNSR ;
- Dégager les forces et les faiblesses ainsi que les leçons à tirer du processus d'implication des acteurs;
- Proposer des actions, des mesures et des recommandations pour le succès du PNSR ;

Enfin, les Consultants devraient apprécier globalement le contenu du document du PNSR en rapport avec la durée du processus, les ressources utilisées et l'impact du processus sur l'évolution des méthodes de planification et de suivi évaluation dans le secteur rural.

Au terme de l'étude, un rapport contenant au moins les résultats des points ci-dessus sera déposé au SP/CPSA.

5. METHODOLOGIE

La mission d'évaluation est prévue pour durer vingt et un (21) jours de travail effectif.

Une rencontre de cadrage se tiendra en début de mission en vue de convenir avec les consultants de la compréhension et des attentes de cette évaluation conjointe. Suite à cette rencontre, la mission communiquera au comité de coordination et suivi de l'étude (SP/CPSA, 3 DEP, DAF MASA, représentants du secteur privé, des OSC et des OPA, les PTF signataires du PFC/PNSR) une note méthodologique, indiquant comment ils comptent conduire la mission.

Après approbation de cette note méthodologique, de façon globale, il s'agira pour les consultants:

- de consulter la documentation existante avant et pendant la mission d'évaluation ;
- de mener des entretiens avec les différents groupes d'acteurs impliqués dans l'élaboration du PNSR et tout autre personne ressource jugée pertinente ;
- de faire un débriefing à la fin de la phase terrain de la mission aux PTF signataires du PFC
- d'élaborer et soumettre un rapport provisoire qui sera présenté et discuté lors d'une rencontre regroupant le CTI/PNSR, les PTF intervenants dans le secteur rural ;
- d'élaborer un rapport définitif

6. EQUIPE DE CONSULTANTS

L'évaluation conjointe sera réalisée par une équipe de 4 Consultants (1 consultant national et 3 consultants internationaux) ayant de solides expériences en matière : d'approche programme ; de planification, de suivi et évaluation de programme sectoriels ; de formulation et d'évaluation de dispositifs de financement de programme ; d'analyse institutionnelle.

Le chef d'équipe de cette mission aura la charge de coordonner le travail de l'équipe et de piloter la mission.

Les membres de l'équipe de consultants seront recrutés par le Groupe de partenaires du PFC.

7. PERIODE DE L'EVALUATION

La période envisagée pour la réalisation de cette mission est le mois de mai 2013. La durée estimée de l'ensemble de la mission étant de vingt et un (21) jours de travail effectif au total pour chacun des consultants membre de l'équipe de mission, sauf le chef d'équipe. Le chef de l'équipe de la mission aura la charge de produire le rapport final de la mission ; il disposera à cet effet de 7 jours supplémentaires (soit 21 jours plus 7 jours = 28 jours au total).

DOCUMENTS A CONSULTER

- SDR
- PISA
- PAPISE
- PDA/ECV
- PNDEL
- SCADD
- PAU
- ECWAP
- PDDAA
- Note de cadrage du PNSR
- Rapport général de la revue du secteur rural
- Rapport général des EGASA
- Pacte pour l'élaboration et la mise en œuvre du PNSR
- Protocole de financement commun pour la mise en œuvre des activités de la feuille de route du PNSR
- Compte rendu des réunions des groupes de partenaires PFC
- Compte rendu des sessions du CTI et du COP
- Communiqué final du business meeting
- Compte rendu des concertations des acteurs non étatiques sur le PNSR
- Document du PNSR

STRUCTURES A RENCONTRER

- Les structures en charge du secteur rural en l'occurrence les DEP et les Coordonnateurs des programmes
- Les SG/DR
- Les Ministres en charge du secteur rural
- MSD
- GIZ
- Coopération autrichienne
- Ambassade de Danemark
- Banque Mondiale
- FAO
- BAD
- UE
- AFD
- Coopération Suédoise,
- Coopération suisse
- CILSS
- INERA
- CPF
- SPONG
- Secteur privé rural
- DGEP
- DGCOOP
- STN/BP
- DGB

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Burkina Faso, 2001 : Décret N° 2001-408/PRES/PM/AGRI portant création, composition et attributions du dispositif institutionnel de coordination des politiques sectorielles agricoles. Ouagadougou. Burkina Faso. 8 pages.
- Burkina Faso, 2002 : Arrêté conjoint N° 2002-048/PRES/PM/AGRI portant organisation et fonctionnement du SP/CPSA. Ouagadougou. Burkina Faso. 8 pages.
- Burkina Faso, 2011 : Stratégie de croissance accélérée et de développement durable. Ouagadougou. Burkina Faso. 116 pages.
- Burkina Faso, 2012 : Programme national du secteur rural. Ouagadougou. Burkina Faso. 83 pages.
- CEDEAO, 2005 : Décision A/DEC./01/05 portant adoption de la Politique agricole de la CEDEAO. 3 pages.
- CEDEAO, 2005 : Projet de politique agricole de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP). 18 pages.
- CEDEAO, BURKINA FASO, NEPAD, 2010 : pacte pour l'élaboration et la mise en œuvre du Programme national du secteur rural. Ouagadougou. Burkina Faso. 8 pages.
- Communiqué final : Business meeting/Concertation des partenaires du PNSR du Burkina Faso, mars 2012. Ouagadougou. Burkina Faso. 5 pages.
- Comptes-rendus de réunions du COP-PNSR, du CTI-PNSR, des PTF-PFC-PNSR
- GIZ/PDA, 2012 : Aide-mémoire de la mission de contrôle d'avancement du « Programme Développement de l'agriculture » de la Coopération germano-burkinabè.
- Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, 2011 : Rapport de l'atelier de rédaction de la première version du programme national du secteur rural. Ouagadougou. Burkina Faso. 5 pages.
- Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, 2012: Sondage sur la participation des acteurs privés du secteur rural au processus du PNSR. Ouagadougou. Burkina Faso. 45 pages.
- Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, Ministère de l'environnement et du développement durable, Ministère des ressources animales, 2011 : Rapport annuel 2011 de la mise en œuvre de la feuille de route d'élaboration du Programme national du secteur rural. Ouagadougou, Burkina Faso. 16 pages

- Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, Ministère de l'environnement et du développement durable, Ministère des ressources animales, 2011 : Rapport général des assises nationales des états généraux de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Ouagadougou. Burkina Faso. 9 pages.
- Ministère de l'agriculture et de l'hydraulique, Ministère de l'environnement et du développement durable, Ministère des ressources animales, 2011 : Actes des assises nationales des états généraux de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Ouagadougou. Burkina Faso. 79 pages.
- Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, 2013 : Révision de la Stratégie de développement rural. Ouagadougou. Burkina Faso. 71 pages.
- Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, 2013 : Situation de référence des principales filières agro-sylvo-pastorales et halieutiques au Burkina Faso. Version provisoire. Ouagadougou. Burkina Faso. 64 pages.
- Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, 2013 : Etude sur l'élaboration d'une loi d'orientation agro-sylvo-pastorale, halieutique et faunique (LOASPHF) au Burkina Faso. Avant projet de LOASPHF. 60 pages.
- Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, 2013 : Programme national du secteur rural. Etude d'évaluation ex-ante des aspects environnementaux. Ouagadougou. Burkina Faso. 78 pages.
- Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques, 2007 : programme d'investissement du secteur de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques. Ouagadougou. Burkina Faso. 60 pages.
- Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques, 2010 : Note de cadrage pour l'élaboration du Programme national du secteur rural. Ouagadougou. Burkina Faso. 8 pages.
- Ministère de l'environnement et du cadre de vie, 2007 : Programme décennal d'action du secteur de l'environnement et du cadre de vie à l'horizon 2015. Document de base. Ouagadougou. Burkina Faso. 67 pages.
- Ministère des ressources animales, 2010 : Plan d'actions et Programme d'investissements du sous-secteur de l'élevage (PAPISE) 2010-2015. Ouagadougou. Burkina Faso. 70 pages.
- Ministère des ressources animales, 2010 : Politique nationale de développement durable de l'élevage au Burkina Faso 2010-2025. Ouagadougou. Burkina Faso. 54 pages.
- NEPAD – PDDAA, guide de mise en œuvre du PDDAA au niveau pays : Accélérer la mise en œuvre du PDDAA au niveau pays, guide des acteurs 1^{re} édition, Nov. 2009, 91 pages.

- Odjo S., Badiana O., Ouattara A., 2011: Revue du compact du Burkina Faso. Ouagadougou. Burkina Faso. 11 pages.
- Protocole d'accord de financement commun pour la mise en œuvre des activités de la feuille de route (période 2010-2012) de l'élaboration du PNSR. Ouagadougou. Burkina Faso. 44 pages.
- Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles, 2011: Compte rendu de la réunion mensuelle (24 mai 2011) du Groupe des signataires du Protocole de financement commun sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités de la feuille de route du PNSR. Ouagadougou. Burkina Faso. 5 pages.
- Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles, 2011: Compte rendu de la réunion mensuelle (5 octobre 2011) du Groupe des signataires du Protocole de financement commun sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités de la feuille de route du PNSR. Ouagadougou. Burkina Faso. 5 pages.
- Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles, 2011 : Rapport de mission de présentation du PNSR. Ouagadougou. Burkina Faso. 2 pages.
- Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles, 2010 : Rapport de synthèse de la revue du secteur rural tenue à Ouagadougou les 15 et 16 juillet 2010. Ouagadougou. Burkina Faso. 66 pages.
- Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles : Etude de définition du mode de gouvernance, de gestion et des principes de mise en œuvre du PNSR. Rapport provisoire. Ouagadougou. Burkina Faso. 72 pages.
- Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles, 2013 : Analyse institutionnelle et élaboration du plan de renforcement des capacités du SP/CPSA. Ouagadougou. Burkina Faso. 58 pages.
- UA, CEDEAO, NEPAD, 2012 : Revue post-compact du PDDAA Burkina Faso. 46 pages.
- UA-NEPAD – Global Donor platform for Rural Development Guide à l'attention des donateurs pour appuyer le processus du PDDAA au niveau national
- UEMOA, 2002: Les grandes orientations de la Politique agricole de l'UEMOA. Rapport définitif. 147 pages.
- UEMOA, 2009 : Directive N° 06/2009/CM. UEMOA portant Lois de finances au sein de l'UEMOA. 30 pages.

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

NOM PRENOMS	TITRE/ORGANISATION	TELEPHONE	E-MAIL
ZOUNGRANA Mahama	Ministre de l'agriculture et de la sécurité alimentaire	50 49 99 14	
KABORE Moussa	Secrétaire général du MASA	50 49 99 10	
ILBOUDO S. Pascal	Secrétaire permanent SP/CPSA	70 24 02 29	sp.ilboudo@hotmail.com
PARKOUDA Sibiri	SP/CPSA	70 26 52 53	psibridv@yahoo.fr
OUEDRAOGO Abdoulaye	SP/CPSA	50 31 84 61 70 13 20 70	abdoulaye_bo@yahoo.fr
KY Abraham	SP/CPSA	50 31 84 61	
THIES Florent Dirk	GIZ/PDA	50 36 09 65 76 21 45 30	florent-dirk.thies@giz.de
SOME Jules	GIZ. PDA	50 36 09 65 70 26 87 58	jules.some@giz.de
DELISLE Yves	Coopération autrichienne	50 36 07 49	yves.delisle@ada.gv.at
OUEDRAOGO Ignace	Coopération danoise		ignacoue@voila.fr
BOULAN Cédric	Conseiller technique AFD, SG/MASA	71 38 76 77	cedrickboulan@yahoo.fr
SAWADOGO Alfred	Représentant SPONG	70 78 27 17	sawadogoyambougda@yahoo.fr
DEMAY Sébastien		50 30 60 92	demays@afd.fr
DAO Bassiaka	Président CPF	70 33 84 31	
OUEDAROGO Omar	CPF	71 07 42 39	
Madame OUANDAOGO Flavienne	CPF	70 27 40 03	ouandaogoflavienne@yahoo.fr
Madame ZOUNDI Simone	Présidente FIAB	70 23 11 56	sodepal1@fasonet.bf
PAKODTOGO Dieudonné	SP/FIAB	50 36 82 00	info@fiab.bf
OUEDRAOGO Joachim	ASP/FIAB	70 00 64 16	dojoachim@yahoo.fr
Jacques Fournier	Spécialiste en Développement Agricole, Gire, COWI Abidjan		
Patrick Sauter	Assistant Technique au PDA, GIZ Ouagadougou		
Stephane Pil	Coordonnateur régional Afrique de l'ouest, Vétérinaires sans frontières, Belge		
Jonas Henriques	Conseiller Développement Ambassade du Danemark		