# ReSAKSS

Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances

Facilité par l'IFPRI

# **BURKINA FASO**



### **RAPPORT RESAKSS ECR 10**

STRATÉGIE DE
RENFORCEMENT DES
CAPACITÉS À TRAVERS
L'ÉVALUATION DES
CAPACITÉS REQUISES
(ECR) EN VUE DE LA
MISE EN PLACE DU
SYSTÈME NATIONAL
D'ANALYSE
STRATÉGIQUE ET DE
GESTION DES
CONNAISSANCES
(SAKSS)

### Remerciements

Cette étude a été réalisée grâce à la contribution de multiples partenaires qui n'ont ménagé aucun effort pour son déroulement dans les meilleures conditions.

Les auteurs tiennent à remercier d'abord le Secrétaire permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles du ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, monsieur Pascal ILBOUDO et toute son équipe pour le pilotage institutionnel efficace de l'étude. Leur appui- accompagnement a été déterminant tout au long du processus de collecte de données et de concertation avec les parties prenantes.

Nos remerciements vont également aux membres du comité national de pilotage de l'étude qui nous ont facilité le contact avec certains acteurs pour la collecte des données et ont apporté leurs observations pour l'amélioration du contenu de l'étude à travers leurs participations aux différents ateliers.

Qu'il nous soit permis de remercier toutes les structures de l'administration publique et de la société civile qui ont accepté de consacrer une partie de leur précieux temps pour échanger avec nous et répondre aux questionnaires. C'est grâce à leur participation que le présent rapport a pu être rédigé avec des données pertinentes et de qualité.

Enfin nos remerciements vont au ReSAKSS qui a commandité cette étude dont les résultats seront profitables à tous les pays membres de la CEDEAO, à monsieur Maurice TAONDYANDE, expert en suivi évaluation du ReSAKSS, basé au Burkina Faso et à monsieur Mbaye Yade, coordonnateur régional du ReSAKSS-AO pour leur accompagnement précieux.

Facilité par l'IFPRI et coordonné par le ReSAKSS. Préparé par une équipe de consultants nationaux sous la direction du Secrétariat permanent de coordination des politiques sectorielles agricoles (SP/CPSA)

### TABLE DES MATIERES

	S ET ABREVIATIONS	I
LISTE	DES TABLEAUX ET FIGURES	II
RESU	ME EXECUTIF	III
INTRO	ODUCTION	1
I.	LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	5
1.1	LA PHASE PREPARATOIRE.	6
1.2.	LA PHASE D'INVESTIGATION ET DE COLLECTE DES DONNEES	12
1.3.	LA PHASE EXPLOITATION/ANALYSE DES DONNEES	
	ELABORATION ET VALIDATION DES DOCUMENTS	7
II.	ETAT DES LIEUX DU PROCESSUS POLITIQUE AGRICOLE ET ALIMENTAIRE ET ANALYSE	8
	LE CADRE OPERATIONNEL DE COORDINATION DU	
	PROCESSUS POLITIQUE AGRICOLE ET ALIMENTAIRE	8
	2.1.1. La Coordination des Politiques Sectorielles Agricoles et son secrétariat permanent	8
	2.1.2. Les autres institutions d'influence du processus politique	8
	2.1.3. Les différentes étapes du processus politique et le rôle des acteurs :	Ü
	Cas de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique dans le secteur agricole	9
	2.1.4. La prise en compte du caractère spécifique de la sécurité alimentaire	12
	2.1.5. Présentation des structures du nœud national (SAKSS)	14
	2.1.6. Le cadre organisationnel et fonctionnel du dispositif national de S-E du PNSR	16
	2.1.6.1. Au plan organisationnel	16
	2.1.6.2. Au plan fonctionnel	16
	2.1.0.2. Nu plan fonctionner 2.1.7. Rôle des acteurs dans la mise en œuvre de la stratégie	19
2.2	ETAT D'EXECUTION DES POLITIQUES ET DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT RURAL	23
III.	RESULTATS DE L'EVALUATION DES CAPACITES ET ANALYSE	24
3.1.	EVALUATION DES BESOINS EN CAPACITES AU NIVEAU INDIVIDUEL	24
0111	3.1.1. Forces et faiblesses au niveau individuel	24
	3.1.2. Quantité des ressources humaines	26
	3.1.2.1.Effectif personnel (chercheurs/analystes/professionnel) existant et prévu	20
	selon le niveau d'éducation le plus élevé	26
	3.1.2.2. Appréciation qualitative de la quantité	27
	3.1.3. Qualité des ressources humaines	27
	3.2. EVALUATION DES BESOINS EN CAPACITES AU NIVEAU ORGANISATIONNEL	28
	3.2.1. Les besoins en re :ssources humaines, physiques et financières	28
	3.2.2. Les liens des structures avec les analyses et les études sur les politiques	29
	3.2.3. Au plan de l'élaboration des politiques basées sur les études et analyses:	31
	3.2.3.1.Des questions relatives aux statistiques, au suivi et à l'évaluation	33
	3.2.3.2. Le fonctionnement des dispositifs de suivi-évaluation	33
	3.2.3.3. Collecte et gestion des données	34
	3.2.3.4. Contraintes liées au suivi-évaluation	34
	3.2.4. L'identification des forces et des faiblesses générales	35
	3.2.4.1. Forces	35
	3.2.4.2.Faiblesses	36
	3.2.4.3.Analyse	36
2 2	EVALUATION DES CAPACITES AU NIVEAU DU PROCESSUS DE POLITIQUE	36
3.3.		36
	3.3.1. Le niveau de leadership efficace dans le processus politique 3.3.2. Au niveau d'application efficace du suivi-évaluation (S-E);	37
		37
	3.3.3. De la capacité à répondre aux exigences du mandat et aux objectifs de développement	
	3.3.4. De la capacité à coordonner et à rapprocher les acteurs et les politiques et stratégies	38
2 4	3.3.5. De la capacité à réaliser une cohérence entre les politiques et les stratégies	38
3.4.	LES CONTRAINTES MAJEURES RENCONTREES AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIERES ET PHYSIOUES ET LES SOLUTIONS ENVISAGEES	38
	TENDER AND AND THE PROPERTY OF	.10

IV.	LA STRATEGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU SAKSS NATIONAL 4		
4.1.	LES O	BJECTIFS ET LES RESULTATS ATTENDUS DE LA SRC	40
	4.1.1.	Les objectifs	40
		4.1.1.1. L'objectif global	40
		4.1.1.2. Les objectifs spécifiques	41
		Les résultats attendus	41
4.2.	LE RE	NFORCEMENT DES CAPACITES DES STRUCTURES IMPLIQUEES	
		LE PROCESSUS POLITIQUE	41
		Le renforcement des capacités au niveau individuel	41
		Le renforcement des capacités au niveau organisationnel	42
		Le renforcement des capacités au niveau du processus politique	43
4.3.		ECTEURS DE SOUTIEN AUX POLITIQUES AGRICOLES ET ALIMENTAIRES	43
		La recherche agricole	43
		Le commerce et la transformation	43
		Le Genre	44
4.4.	LES C	ONDITIONS DE SUCCES DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE :	44
		Le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation se	
		fera à travers la mise à leur disposition des ressources humaines, matérielles et	
		financières adaptées et suffisantes ainsi que l'amélioration de leurs connaissances	
		des facteurs du processus politique	44
	CLUSIO		44
	OGRAI	PHIE	45
ANNE			46
		CADRE LOGIQUE DE LA STRATEGIE OPERATIONNELLE	47
		BUDGET DE LA STRATEGIE OPERATIONNELLE POUR UNE PERIODE DE 2ANS	52
		LISTE DES PARTICIPANTS AU PREMIER ATELIER DE CADRAGE	56
		LISTE DES STRUCTURES RENCONTREES	57
ANNE	EXE 5 : 3	STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT ET DE GOUVERNANCE D'UN	
SAKSS	S NATIO	ONAL POTENTIEL	58
ANNE	EXE 6 : '	TABLEAUX SUR LES CONTRAINTES MAJEURES RENCONTRÉES AU NIVEAU	
DES R	ESSOU	RCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET PHYSIQUES ET LES SOLUTIONS ENVISAGÉES	59
ANNE	EXE 7 : '	TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION	63

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGICNSA CEDEAO Communauté économique des Patas de l'Afrique de l'Ouest CIISS CONASUR Conseil national de secours d'urgence et de réhabilitation CPSA Coordination des politiques sectorielles agricoles COP Comité d'orientation et de pilotage CRA Concidentation des politiques sectorielles agricoles COP Comité d'orientation et de pilotage CRA Chambre régionale d'agriculture CRC Comité régional de coordination CSPRO Census and Survey Processing System CII Comité technique régional DEP Direction des études et de la planification DEP Direction des études et de la planification DEP Direction des études et de la planification DGFSS Direction générale de réconomie et de la planification DGFSS Direction générale de réconomie et de la planification DGFSS Direction générale de réconomie et de la planification DGFSS Direction des études et de se statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP ECOWAP AMSA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEDD Ministère de l'environnement et du développement durable MEI MINISTE des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la promotion de la fermace et du genre MRAH Ministère de la		
CEDEAO COINSUR COMIÉ inter-états de lutte contre la sécheresse au Sahel CONASUR COSASUR Consili national de secours d'urgence et de réhabilitation CPSA Coordination des politiques sectorielles agricoles COP Comité d'orientation et de pilotage CRA Chambre régionale d'agriculture CRC Comité régional de coordination CSPRO Census and Survey Processing System CTI Comité rechnique interministériel CTR Comité technique interministériel CTR Comité technique régional DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économie et de la planification DGEPS Direction générale des études et des statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'agriculture et du développement durable MEP Ministère de l'agriculture et du développement durable MEP Ministère de l'agriculture et du développement durable MEP Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère des la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PODA PODAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme adéiallé du secteur rural PNIA Programme adéiallé du secteur rural PNIA Programme adéiallé du secteur rural PSSR Programme adianal du secteur rural PSSR SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SP/CONAP Genre Serétariat permanent de la conseil national de sécurité alimentaire SEPO Secrétariat permanent de conseil national pour l'apromotion du genre SPSS STATS de renforcement des capacités TIDR Termés de références	AG/CNSA	Assemblée générale du Conseil national de sécurité alimentaire
COINASUR Conseil national de secours d'urgence et de réhabilitation CPSA Coordination des politiques sectorielles agricoles COP Comité d'orientation et de pilotage CRA Chambre régionale d'agriculture CRC Comité régional de coordination CTI Comité régional de coordination CTI Comité technique irreministériel CTR Comité technique irreministériel CTR Comité technique irreministériel CTR Comité technique irreministériel DIP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économie et de la planification DGES DIP DIP Direction générale de l'économie et de la planification DGES DIP		
CPSA COP Comité d'orientation et de pilotage CRA Chambre régionale d'agriculture CRC Comité régional de coordination CSPRO Census and Survey Processing System CTI Comité technique interministériel CTR Comité technique régional DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économic et de la planification DGESS Direction générale de l'économic et de la planification DGESS Direction générale de l'économic et de la planification DGESS Direction générale des études et des statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEP Ministère de l'économie et des finances MITID Ministère de l'économie et des finances MITID Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG MInistère des ressources animales et halicutiques MRAH Ministère des ressources animales et halicutiques MRSI Ministère des ressources animales et halicutiques MRSI Ministère des ressources animales et la l'innovation ONG Organisation nor gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OPA Organisation professionnelle agricole OPA Organisation nor gouvernementale PDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole SAKSS Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système régional d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national de secteur rural SEPO Sucès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des sochas de sécurité alimentaire SEPO Sucès, échecs, potentialités, opportunités SP/CONEDID SP/CONEDID SP/	CILSS	
COP CRA Chambre régionale d'agriculture CRC COMIÉ régional de coordination CSPRO Census and Survey Processing System CTI Comité technique interministériel CTR Comité technique régional DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économie et de la planification DGES Direction générale de sétudes et des statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'environnement et du développement durable MEP Ministère de l'environnement et du développement durable MIP MINISTER des finances MITTD Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la rescources animales et halieutiques MRSI ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OPA Organisation professionnelle agricole OPA PODDAA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme d'investissement agricole PNIA Programme d'investissement agricole PNIA Programme national d'investissement agricole PNIA Programme national d'investissement agricole SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation Secrétariat permanent de la coordination des politiques agricoles SONAGESS	CONASUR	Conseil national de secours d'urgence et de réhabilitation
CRA CRC Comité régional de coordination CSPRO CENSUA and Survey Processing System CTI CTR Comité technique interministériel CTR Comité technique régional DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction des études et de la planification DGES Direction générale de l'économie et de la planification DGESS Direction générale des études et des statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'eau, des aménagements hydraulques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'economie et des finances MITD Ministère de l'economie et des finances MITD Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement du l'agriculture africaine PISA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole SAKSS Système régional danalyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-F. Suivi-évaluation SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGES SOCA Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS SHCONAD Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC TDR	CPSA	Coordination des politiques sectorielles agricoles
CRC CSPRO Census and Survey Processing System CTI Comité technique interministériel CTR Comité technique régional DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économie et de la planification DGESS Direction générale de s'études et de la planification DGESS Direction générale des études et des statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'environnement et du développement durable MEF Ministère de l'anomie et des finances MITD Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation professionnelle agricole OSC Organisation professionnelle agricole PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances SE-C SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC TIDR Termes de références	COP	Comité d'orientation et de pilotage
CSPRO CTI Comité technique interministériel CTR Comité technique interministériel DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économie et de la planification DGESS Direction générale des études et des statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU POIDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole Système régional danalyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-PO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SEPO SockAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles	CRA	Chambre régionale d'agriculture
CTI Comité technique interministériel CTR Comité technique régional DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économie et de la planification DGESS Direction générale des études et de la planification DGESS Direction générale des études et de la planification DGESS DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEDD Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère de l'invironnement et du développement durable MEF Ministère de l'invironnement et du développement durable MEF Ministère de l'invironnement et du dévelopment durable MEF Ministère de l'invironnement et du genre MRAH Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation non gouvernementale OPA Organisation de la société civile PAU PODAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme détinestissement du secteur rural PNIA Programme détinestissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole SAKSS Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E SUIVi-évaluation SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS SHAGESP Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités	CRC	Comité régional de coordination
CTR DEP Direction des études et de la planification DGEP Direction générale de l'économie et de la planification DGESS Direction générale des études et des planification DGESS DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEDD Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'économie et du développement durable MEF Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MRSI MRSI Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme adional d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances SFE Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SOCIÉTÉ nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR	CSPRO	Census and Survey Processing System
DEP DGEP Direction des études et de la planification DGESS Direction générale des Économic et de la planification DGESS Direction générale des études et de la planification Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEDD Ministère de l'environnement et du développement durable MEF Ministère de l'environnement et du féveloppement durable MEF Ministère de infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNSR Programme antional d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO SONAGESS SONAGESS SONAGESS SOC Socrétariat permanent du conseil national pour lenvironnement et le développement durable SP/CONEDD SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS STATÉGIE des developpement des capacités TDR Termes de références	CTI	Comité technique interministériel
DGEP DGESS Direction générale de l'économie et de la planification DGESS Direction générale des études et des statistiques sectorielles DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'economie et des finances MITD Ministère de l'economie et des finances MITD Ministère de la promotion de la femme et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère des recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'us ecteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO SUCÈs, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SONAGESS SONAGESS SONAGESS SOCIÉTÉ attionale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SE-CNSA Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPYCONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR	CTR	Comité technique régional
DGESS DHD Développement humain durable ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'environnement et du développement durable MEF Ministère de l'économie et des finances MITTD Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole Programme regional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS SHACC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	DEP	*
DHD ECOWAP Ecowas Agriculture Policy MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'eux, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation non gouvernementale OPA Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suívi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO SONAGESS SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	DGEP	Direction générale de l'économie et de la planification
ECOWAP  MASA  Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire  MEAHA  Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement  MEDD  Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement  MEP  Ministère de l'évornonnement et du développement durable  MEF  Ministère de l'économie et des finances  MITD  Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement  MPFG  Ministère de la promotion de la femme et du genre  MRAH  Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation  ONG  Organisation non gouvernementale  OPA  Organisation professionnelle agricole  OSC  Organisation professionnelle agricole  OSC  Organisation de la société civile  PAU  Politique agricole de l'Union (UEMOA)  PDDAA  Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine  PISA  Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine  PISA  Programme national d'investissement agricole  PNIA  Programme national d'investissement agricole  PNSR  Programme national d'investissement agricole  PNSR  Programme national d'investissement agricole  SAKSS  Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest  SAKSS  Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances  S-E  Suivi-évaluation  SE-CNSA  Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire  SEPO  Succès, échecs, potentialités, opportunités  SONAGESS  Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire)  SP/CONEDD  Secrétariat permanent du conseil national pour le promotion du genre  SPSS  Statistical Package for the Social Sciences  SRC  Stratégie de renforcement des capacités  TDR	DGESS	Direction générale des études et des statistiques sectorielles
MASA Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire MEAHA Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEDD Ministère de l'évolomie et du développement durable MEF Ministère de l'évolomie et des finances MITD Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination pour la promotion du genre SPSS STATÉGIC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	DHD	Développement humain durable
MEAHA Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement MEF Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPPG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme afinivestissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ResAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SOCiété nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent de la coordination pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	ECOWAP	Ecowas Agriculture Policy
MEF Ministère de l'environnement et du développement durable MEF Ministère de l'économie et des finances MITD Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PPDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ResAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	MASA	
MEF MITD Ministère de léconomie et des finances MITD Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PPDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS SRC Statistical Package for the Social Sciences SRC TDR Termes de références	MEAHA	Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement
MITD Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	MEDD	Ministère de l'environnement et du développement durable
MPFG Ministère de la promotion de la femme et du genre MRAH Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PPDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	MEF	Ministère de l'économie et des finances
MRAH Ministère des ressources animales et halieutiques MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PPDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SONAGESS SOCIÉTÉ aniat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	MITD	Ministère des infrastructures, du transport et du désenclavement
MRSI Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation ONG Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	MPFG	Ministère de la promotion de la femme et du genre
OPA Organisation non gouvernementale OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SOCIÉTÉ nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités Termes de références	MRAH	Ministère des ressources animales et halieutiques
OPA Organisation professionnelle agricole OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités Termes de références	MRSI	Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation
OSC Organisation de la société civile PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA) PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC TDR Termes de références	ONG	Organisation non gouvernementale
PAU Politique agricole de l'Union (UEMOA)  PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine  PISA Programme d'investissement du secteur rural  PNIA Programme national d'investissement agricole  PNSR Programme national du secteur rural  ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest  SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances  S-E Suivi-évaluation  SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire  SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités  SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire)  SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles  SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable  SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre  SPSS Statistical Package for the Social Sciences  SRC Stratégie de renforcement des capacités  Termes de références	OPA	Organisation professionnelle agricole
PDDAA Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	OSC	Organisation de la société civile
PISA Programme d'investissement du secteur rural PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références		
PNIA Programme national d'investissement agricole PNSR Programme national du secteur rural ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PNSR Programme national du secteur rural  ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances  S-E Suivi-évaluation  SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire  SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités  SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire)  SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles  SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable  SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre  SPSS Statistical Package for the Social Sciences  SRC Stratégie de renforcement des capacités  TDR Termes de références	PISA	Programme d'investissement du secteur rural
ReSAKSS-AO Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances-Afrique de l'Ouest SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SONAGESS SOCIÉTÉ nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	PNIA	
SAKSS Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SOCIÉTÉ nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références		
S-E Suivi-évaluation SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références	ReSAKSS-AO	
SE-CNSA Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS SONAGESS SOCIÉTÉ nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références		, , ,
SEPO Succès, échecs, potentialités, opportunités SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références		
SONAGESS Société nationale de gestion des stocks de sécurité (alimentaire) SP/CPSA Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références		
SP/CPSASecrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricolesSP/CONEDDSecrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durableSP/CONAP GenreSecrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genreSPSSStatistical Package for the Social SciencesSRCStratégie de renforcement des capacitésTDRTermes de références		
SP/CONEDD Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable SP/CONAP Genre SPSS SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre Statistical Package for the Social Sciences Stratégie de renforcement des capacités Termes de références		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
SP/CONAP GenreSecrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genreSPSSStatistical Package for the Social SciencesSRCStratégie de renforcement des capacitésTDRTermes de références		
SPSS Statistical Package for the Social Sciences SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références		• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
SRC Stratégie de renforcement des capacités TDR Termes de références		
TDR Termes de références		
UEMOA Union économique et monétaire ouest africaine		
	UEMOA	Union économique et monétaire ouest africaine

### LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Tableaux

Tableau 1: Points traités lors de l'atelier de lancement de l'étude	6
Tableau 2: Groupes de structures interviewées selon leur domaine d'implication	
à la gouvernance politique en matière agricole et alimentaire	6
Tableau 3: Etapes du processus politique et rôle des acteurs	9
Tableau 4: Regroupement des structures en fonction de leur rôle dans le processus politique	14
Tableau 5: Rôles et responsabilités des acteurs dans le suivi-évaluation	20
Tableau 6: Forces et faiblesses au niveau individuel	25
Tableau 7: Effectifs des cadres selon le niveau d'éducation	27
Tableau 8: Qualité des ressources humaines	28
Tableau 9: Effectifs des équipements par structure	30
Tableau 10: Réalisation d'études/recherche	30
Tableau 11: Participation au dialogue politique	30
Tableau 12: Implication des structures dans l'élaboration des politiques et stratégies	32
Tableau 13: Appréciation de la prise en compte des acteurs dans l'élaboration des politiques et stratégies	32
Tableau 14: Appréciation du fonctionnement des dispositifs de sui-évaluation	33
Tableau 15: Appréciation de la capacité de collecte, traitement et analyse des données	34
Tableau 16: Contraintes liées au suivi-évaluation	35
Tableau 17: Contraintes majeures rencontrées au niveau des ressources	
humaines, financières et physiques et les solutions envisagées	39
Figures	
Figure 1: Présentation schématique du cadre institutionnel/organisationnel du processus politique	10
Figure 2: Dispositif national de sécurité alimentaire et nutritionnelle	13
Figure 3: Schéma du dispositif national de suivi-évaluation du PNSR	18
Figure 4: Schéma du dispositif régional de suivi-évaluation du PNSR	19

### RESUME EXECUTIF

Le processus de mise en œuvre du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) s'est accéléré depuis la déclaration d'engagement des chefs d'États de l'Union africaine à Maputo en 2003 de consacrer au moins 10% de leur budget à l'agriculture. Ce coût de fouet a permis, au niveau régional et national du continent africain, de développer des initiatives pour améliorer les conditions de production agricole. L'UEMOA, la CEDEAO, le CILSS, en collaboration avec les États membres, ont renforcé la convergence de leurs politiques pour plus d'efficacité. Au Burkina Faso, le Programme national du secteur rural (PNSR) constitue le cadre de référence unique pour la mise en œuvre des politiques et des stratégies agricoles et alimentaires à travers les programmes sectoriels et sous-sectoriels. Élaboré également dans le cadre de la mise en œuvre du PDDAA, ce dernier s'est engagé à mettre en place dans les pays membres des systèmes nationaux d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS), faisant suite à la mise en place des nœuds régionaux, ReSAKSS. L'objectif est de renforcer les capacités des structures impliquées dans le processus de formulation et de mise en œuvre des politiques auquel on se réfèrera dans ce qui suit comme « processus politique ».

Dans la perspective de la réalisation de cet objectif, une évaluation des capacités des structures impliquées dans ce processus a été effectuée. Cet exercice s'est appuyé sur l'état des lieux du processus politique actuel. Le diagnostic a donc concerné le cadre institutionnel et organisationnel et le cadre opérationnel de coordination de ce processus ainsi que les capacités des structures impliquées à exécuter les politiques et les stratégies de développement agricole et alimentaire. L'identification des structures à impliquer dans l'organe de pilotage de processus politique a été réalisée.

L'analyse des résultats de ce diagnostic réalisée grâce aux données traitées à l'aide des logiciels statistiques CSPRO et SPSS a permis d'évaluer les capacités des structures au plan individuel, organisationnel et du processus politique.

- Au niveau individuel, il s'est agi de la collecte et de l'analyse des informations sur les capacités individuelles au sein des organisations/structures. Les responsables des organisations impliquées interviewés, ont donné des informations sur les individus qui sont sous leur tutelle et qui sont impliqués dans les thématiques du processus. Ainsi, leur formation, leur niveau de qualification, leurs compétences, etc., sont connus. Le traitement de ces données a permis de noter des insuffisances au plan qualitatif et quantitatif chez les individus impliqués dans le processus politique. D'une manière générale, le personnel de toutes les structures rencontrées vit cette réalité. De plus, dans toutes les structures visitées, le personnel rencontré n'est pas suffisamment motivé.
- Au niveau organisationnel, la collecte des données a porté sur l'identification des besoins en renforcement des capacités des organisations intervenant dans le processus politique pour réaliser les tâches liées aux thématiques intégrées à ce processus. Le questionnaire a porté sur les caractéristiques de l'organisation et son rôle dans le processus politique, l'administration et la coordination des tâches d'analyse stratégique, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances. Les faibles capacités des organisations en matière de gouvernance, de coordination et de pilotage des actions liées au processus politique ont été identifiées.
  - En ce qui concerne le processus politique, les informations collectées ont concerné les rôles des décideurs politiques du secteur agricole et le niveau de leur influence sur le processus politique.

Ainsi, les contraintes institutionnelles et les capacités à renforcer pour une meilleure maîtrise du processus politique ont été identifiées

Face à toutes ces insuffisances et contraintes, des propositions sont faites dans la partie consacrée à la stratégie opérationnelle de renforcement des capacités des structures impliquées dans le pilotage du processus politique en matière agricole et alimentaire. Après avoir défini les objectifs et dégagé les résultats attendus de cette stratégie, le cadre organisationnel et fonctionnel du dispositif chargé du pilotage du processus politique a été présenté. Ce dispositif épouse entièrement celui qui a été mis en place dans le cadre du suivi-évaluation du PNSR.

Des propositions concrètes ont été faites pour améliorer les éléments sur lesquels s'était fondé le diagnostic à savoir les niveaux individuel, organisationnel et du processus politique.

La suite de cette stratégie a concerné l'approfondissement de certaines questions importantes pour l'amélioration continue de la qualité du processus politique. Il s'agit notamment :

- de certains secteurs de soutien aux politiques agricoles et alimentaires ;
- de la description du rôle des acteurs ;
- des conditions du succès de la mise en œuvre de la stratégie.

Le diagnostic de la situation des structures dans leurs capacités à intervenir dans le processus politique a donc permis l'identification de faiblesses et de contraintes importantes et les suggestions à même de redonner à ces structures les capacités nécessaires pour une conduite satisfaisante du suivi-évaluation(S-E) du PNSR en particulier et du processus politique en général.

Les défis importants qui restent à être relevés pour assurer le succès de la mise en œuvre de la présente stratégie sont essentiellement (i) l'appropriation du processus politique au niveau national et (ii) le financement conséquent du dispositif.

### INTRODUCTION

### • Le contexte international et sous régional

Depuis la déclaration des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine en 2003 à Maputo (Mozambique) relative à l'adoption du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) et à leur engagement à consacrer 10% de leur budget au secteur agricole, des initiatives visant l'opérationnalisation de ce programme se sont rapidement développées. Le Programme régional d'investissement agricole (PRIA) constitue l'action d'opérationnalisation du PDDAA au niveau régional. Pour y arriver, l'élaboration des Programmes nationaux d'investissement agricole (PNIA) (Programme National du Secteur Rural (PNSR) au Burkina Faso) a été déclenchée et des mécanismes régionaux sont mis en place pour accompagner les États dans la mise en œuvre de ces programmes nationaux. Ces mécanismes sont les « systèmes régionaux d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (ReSAKSS) »

Le système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances de l'Afrique de l'Ouest (ReSAKSS-AO) a entrepris la mise en place dans les États membres de la CEDEAO des nœuds nationaux que sont les systèmes nationaux d'analyse stratégique et de gestion des connaissance (SAKSS) en vue d'accélérer la mise en œuvre efficiente des PNIA/PNSR dans ces pays. Ces PNIA/PNSR s'inscrivent dans la nouvelle approche programme de planification et de gestion des projets de développement agricole et alimentaire.

Dans le cadre de la « Nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition » et des cadres de coopération qui en sont issus, les membres du G8 se sont engagés à apporter leur soutien technique et financier au Burkina Faso pour la mise en œuvre du PNSR.

Au plan sous régional, l'UEMOA, le CILSS, la CEDEAO ont élaboré chacun en ce qui le concerne des documents de politiques ou de stratégies agricoles et alimentaires et cela dans une dynamique de concertation mutuelle. Il s'agit de la Politique agricole de l'Union (PAU), de la Politique agricole de la CEDEAO (ECOWAP) et du processus du Sahel 21 pour le CILSS. Ces politiques et stratégies convergent vers le développement durable pour une croissance forte des économies agricoles et une sécurité alimentaire et nutritionnelle partagée.

### Le contexte national

Le secteur rural burkinabè demeure particulièrement important pour la croissance économique et la réduction de la pauvreté. Sa participation au PIB est estimée à environ 26% en 20013 (DGEP, 2013). Il emploie près de 86% de la population active (INSD, 2006). Cette importance économique du secteur rural a amené le gouvernement du Burkina Faso à développer plusieurs initiatives parmi lesquelles l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs politiques et stratégies en vue d'accélérer la croissance et d'améliorer les conditions de vie des populations.

Un coup d'œil rétrospectif sur les politiques, stratégies, plans d'actions et programmes de développement agricole montre que de 1995 à 2013, le gouvernement a élaboré plusieurs documents y relatifs et dont les principaux sont les suivants :

- L'Étude nationale prospective «Burkina 2025»
- le Document d'orientation stratégique (DOS)
- le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) ;
- la Lettre de politique de développement rural décentralisé (LPDRD) ;
- la Stratégie nationale de sécurité alimentaire (SNSA) ;
- le Stratégie de développement rural (SDR) ;
- le Plan d'urgence pour la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNUSAN) ;
- la Stratégie et le plan d'action de gestion intégrée de la fertilité des sols (SPAGIFS) ;
- le Programme d'action national d'adaptation aux changements climatiques (PANA) ;
- le Plan national multi risque de préparation et de réponse aux catastrophes naturelles et aux crises humanitaires;
- la Politique nationale de développement durable du secteur de l'élevage (PNDEL)
- le Plan d'action et programmes d'investissement du secteur de l'élevage (PAPISE
- la Politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural (PNSFMR)
- la Loi d'orientation relative au pastoralisme (LORP)
- la Politique nationale d'aménagement du territoire
- la Stratégie nationale de développement durable de l'agriculture irriguée (SNDAI) ;
- le Programme national du secteur rural (PNSR);
- La loi d'orientation agro-sylvo-pastorale;
- Le Plan national d'adaptation au changement climatique (PNA);
- La Politique nationale de développement durable (PNDD)
- etc.

En outre, la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD) dont l'axe 1 est relatif « au développement des piliers de la croissance accélérée » des orientations liées au secteur rural a été adoptée en 2010. Il s'agit notamment « du développement des filières agricoles porteuses et de la promotion d'une croissance propauvres pour lutter efficacement contre la pauvreté ».

Le PNSR constitue le cadre « unique de référence pour la planification et la mise en œuvre de l'action publique en matière de développement rural ». Il constitue donc un cadre privilégié pour la mise en œuvre du PDDAA en cohérence avec les politiques des institutions sous régionales que sont l'UEMOA et la CEDEAO. Sous l'impulsion du ReSAKSS-AO, le SAKSS national envisagé aura pour mission d'accompagner les institutions en charge du développement agricole des pays membres et de permettre ainsi le renforcement de leurs capacités dans les domaines clés de leurs mandats respectifs essentiellement centrés sur :

- l'analyse des politiques agricoles et alimentaires ;
- la planification des investissements ;
- le suivi-évaluation des réalisations des politiques, des stratégies et des programmes de développement agricole (PNSR);
- la gestion et le partage des connaissances, etc.

Comme on peut le constater, un grand nombre de documents de politiques et de stratégies diverses ont été élaborés et mis en œuvre. Face à cette situation, des questionnements s'imposent :

- les processus d'élaboration des politiques et des stratégies ont-ils été de bonne qualité, basés sur des analyses rigoureuses à partir de données fiables ?
- les documents d'opérationnalisation des politiques et des stratégies sont-ils de bonne qualité ?
- la mise en œuvre de ces politiques et stratégies se déroule-t-elle dans les conditions optimales ?
- tous les acteurs concernés jouent-ils efficacement leur rôle pendant le processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques et des stratégies ?

L'objectif global de cette évaluation est d'élaborer une stratégie spécifique de renforcement des capacités pour la satisfaction des besoins d'analyse stratégique et de gestion des connaissances du processus national du PDDAA. De manière spécifique, l'étude vise les objectifs suivants : : (i) analyser le processus politique agricole et alimentaire, (ii) évaluer les forces et les faiblesses des institutions pressenties pour faire partie du système national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS), (iii) proposer une stratégie opérationnelle de renforcement des capacités desdites institutions pour un SAKSS national opérationnel et performant.

Le document est structuré comme suit. La section 1 présente la démarche méthodologique de l'étude. La section 2 dresse et analyse l'état des lieux du processus de formulation et de mise en œuvre des politiques agricoles et alimentaire auquel on se réfèrera dans ce qui suit comme « processus politique ». La section 3 présente et analyse les résultats du diagnostic des capacités. En section 4, la stratégie de renforcement des capacités est présentée.

### I. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

La démarche méthodologique utilisée pour l'évaluation des besoins du Système national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS) en vue de la formulation d'un plan d'action de renforcement des capacités des structures impliquées s'articule autour de trois phases essentielles qui sont :

- une phase préparatoire ;
- une phase d'investigation et de collecte des données ;
- une phase d'exploitation/analyse des données et d'élaboration et de validation des documents.

### 1.1 La phase préparatoire.

Elle comprend les actions ci-après :

- rencontre entre le point focal SAKSS, le SP/CPSA et les deux consultants pour la présentation des différents documents et approches relatifs à l'exercice. A cette occasion, (i) les TDR, (ii) le processus de la conduite de l'étude, (iii) le calendrier de réalisation de l'étude, (iv) la démarche méthodologique proposée pour la conduite de l'étude, et (v) les deux questionnaires à administrer ont été passés en revue et adoptés;
- identification des structures et institutions susceptibles de faire partie du SAKSS national;
- lancement de l'étude d'évaluation des capacités pour la mise en place du nœud SAKSS national au Burkina Faso;
- atelier de lancement de l'étude d'évaluation pour la mise en œuvre du SAKSS/Burkina Faso
   (Cf. tableau 1 pour les détails sur le contenu de l'atelier);
- transmission d'une correspondance aux responsables des structures retenues pour l'interview.

Tableau 1: Points traités lors de l'atelier de lancement de l'étude

SUJET TRAITÉ	RESPONSABLES
Présentation du dispositif SAKSS	ReSAKSS
Présentation des objectifs, des résultats attendus et du calendrier d'exécution de l'étude	SP/CPSA
Echanges sur ces deux présentations	Président de séance
Présentation des institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre des politiques agricoles (analyse stratégique, S&E, planification, mise en œuvre) et institutions pressenties pour animer le SAKSS et échanges	Consultants
Choix des institutions du futur SAKSS à interviewer	consultants
Présentation et discussion sur le questionnaire n°1	Consultants
Présentation et discussion sur le questionnaire n°2	Consultants
Feuille de route et mot de clôture	Président de séance

Source : L'atelier de lancement de l'étude

### 1.2. La phase d'investigation et de collecte des données.

*Les outils de collecte des données* : Ces outils sont essentiellement les questionnaires élaborés à cet effet et mis à la disposition des consultants.

Cette deuxième phase est marquée par l'administration des questionnaires aux structures retenues lors du lancement de l'étude. Des structures identifiées pour faire partie du SAKSS national ont été retenues pour être interviewées. Elles ont été retenues pour le rôle important qu'elles jouent dans les domaines de l'analyse, du suivi-évaluation et de la planification des investissements, dans la recherche sur les mêmes domaines, ou enfin dans leur implication plus soutenue dans le processus politique. Les différents groupes de structures interviewées sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous.

*Tableau 2:* Groupes de structures interviewées selon le domaine d'implication à la gouvernance politique en matière agricole et alimentaire

A. Institutions impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances et hors recherche		
1.	DGESS/MASA	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MASA
2.	DGESS/MRAH	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MRAH
3.	DGESS/MEAHA	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MEAHA
4.	DGESS/MEDD	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MEDD
5.	INSD	Institut national des statistiques et de la démographie
6.	DERE/PM	Département de l'économie rurale et de l'environnement du Premier Ministère

B. Institutions de recherche impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances			
7.	INERA	Institut national de l'environnement et de recherches agricoles	
8.	CEDRES	Centre d'études, de documentation et de recherche économiques et sociales	
9.	CAPES	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales	
	C. Institut	ions impliquées dans le processus politiquedans le processus politique	
10.	ICPF	Confédération paysanne du Faso	
11.	FIAB	Fédération nationale des Industries agro-alimentaires du Burkina	
12.	SPONG	Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales	
13.	PTF (chef de fil)	Allemagne	
14.	CES	Conseil économique et social	
D	D. Structures impliquées à la fois dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation, la gestion des connaissances et dans le processus politique		
15	SP-CPSA	Secrétariat permanent à la coordination des politiques sectorielles agricoles	
16	SE-CNSA	Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire	
17	SP-CONEDD	Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le dévelop-	
		pement durable	

Source : L'atelier de lancement de l'étude

Au plan pratique, des rendez-vous ont été pris avec les structures concernées et les rencontres d'échanges avec les consultants ont permis aux structures de remplir le questionnaire en entreprenant à l'interne, les concertations nécessaires avec l'accompagnement de ces consultants.

# 1.3. La phase exploitation/analyse des données, élaboration et validation des documents

Les données issues des interviews ont été ordonnées et analysées. Cet exercice a permis de faire ressortir clairement les forces et les faiblesses des structures et d'évaluer ainsi leurs besoins en renforcement des capacités.

La méthode d'analyse SEPO (Succès, Echecs, Potentialités et Opportunités) qui a permis de connaître les causes et les conséquences des succès et des échecs a abouti aux propositions des solutions (besoins) sur la base des potentialités et les opportunités identifiées par la même analyse. Les logiciels statistiques CSPRO et SPSS ont été utilisés pour la saisie et le traitement de certaines données.

Les différentes données recueillies à travers les interviews et l'exploitation des documents ont permis d'établir l'état des lieux sur les capacités des structures concernées et l'analyse SEPO a conduit à une proposition de plan de renforcement des capacités des structures.

Un document unique faisant ressortir les résultats du diagnostic des capacités des structures en termes d'analyse stratégique, de suivi-évaluation, de planification de l'investissement, de contribution de qualité au processus politique est élaboré sous forme de document provisoire.

Ce document provisoire a été finalisé en intégrant les amendements des différentes rencontres de validation et d'adoption.

# II. ETAT DES LIEUX DU PROCESSUS POLITIQUE AGRICOLE ET ALIMENTAIRE ET ANALYSE

# 2.1. Le cadre opérationnel de coordination du processus politique agricole et alimentaire

Le paysage organisationnel du processus politique dans le domaine agricole et alimentaire est caractérisé par la présence d'instances de décisions, de concertation et de suivi, pilotées par le gouvernement avec l'implication des partenaires techniques et financiers (PTF), de la société civile à travers les ONG, les OPA et les acteurs du secteur privé

# 2.1.1. La Coordination des politiques sectorielles agricoles et son secrétariat permanent

Pour assurer une coordination efficace de la mise en œuvre des politiques et stratégies du secteur rural, le gouvernement du Burkina Faso a mis en place une instance nationale de coordination des politiques sectorielles agricoles, le CPSA avec un secrétariat permanent, le SP/CPSA. Cheville ouvrière de cet organe national, le SP/CPSA est une structure administrativement rattachée au cabinet du Ministre chargé de l'agriculture mais au plan de son fonctionnement, il intervient sur l'ensemble des départements ministériels concernés par le développement rural, notamment les Ministères de l'agriculture et de la sécurité alimentaire (MASA), de l'eau, des aménagements hydro-agricoles et de l'assainissement (MEAHA), des ressources animales et halieutiques (MRAH) et de l'environnement et du développement durable (MEDD). Le Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation (MRAI) joue un rôle particulièrement important. Ce département intervient aussi bien dans le processus politique que dans les actions opérationnelles avec la recherche-développement. L'instance de coordination des politiques sectorielles avec son secrétariat permanent, le SP/CPSA, est particulièrement importante pour la fédération des réflexions stratégiques et la mise en cohérence des politiques agricoles et alimentaires. La mission essentielle du SP/CPSA comprend:

- la coordination de l'élaboration, de la mise en cohérence, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation des politiques et stratégies sectorielles agricoles ;
- la promotion de la concertation entre les acteurs et les partenaires autour des questions de développement rural;
- la participation à la réalisation d'études et d'analyses prospectives du développement rural et à la mise en œuvre des réformes dans ce secteur.

### 2.1.2. Les autres institutions d'influence du processus politique

De par leurs missions et les différents résultats de leurs activités, un certain nombre de départements ministériels abritent des institutions qui ont une grande influence sur le processus politique dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation. Il s'agit notamment de la Direction générale du budget (DGB) et de la Direction de la coordination et de l'évaluation des Investissements (DCEI) logées à la Direction générale de l'économie et de la planification du MEF, du Centre d'études, de documentation et de recherches économiques et sociales (CEDRES) du Ministère des Enseignements Supérieur et Secondaire, du Centre d'analyses des politiques économiques et sociales (CAPES) de la Présidence du Faso, de l'INERA du Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. Il y a également les ONG organisées autour du SPONG et autres Organisations de la société civile (OSC) dont les Organisations professionnelles agricoles, le secteur privé agricole, etc.

Toutes ces organisations sont impliquées dans le processus politique et leurs contributions sont extrêmement importantes pour assurer la pertinence des politiques et les stratégies agricoles et alimentaires.

Les collectivités territoriales sont également des acteurs importants du processus politique. En effet, au plan local (communal), elles peuvent s'impliquer dans l'animation des débats sur les besoins et les préoccupations des populations à la base et contribuer ainsi à apporter des réponses partielles ou complètes à ces préoccupations.

La Figure 1 montre les rapports hiérarchiques et fonctionnels que les différentes structures et institutions entretiennent entre elles en vue d'assurer le fonctionnement du cadre opérationnel de coordination du processus politique agricole et alimentaire.

### 2.1.3. Les différentes étapes du processus politique et le rôle des acteurs : Cas de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique dans le secteur agricole

Tableau 3 : Étapes du processus politique et rôle des acteurs

	Activités	Acteurs (institutions)	Observations
1.	Élaboration des TdR et notes conceptuelles	SP/CPSA et DGESS	Consultation de personnes ressources
2.	Élaboration de la politique	Toutes les institutions impliquées dans le processus politique sous l'impulsion du SP/CPSA (en groupe de travail)	Rencontres organisées par le SP/CPSA au niveau central et au niveau régional. Des consultants sont sollicités pour accompagner le processus en cas de nécessité
3.	Validation interne	Atelier impliquant toutes les institutions impliquées dans le processus politique et élargi à plusieurs structures techniques des ministères chargés du développement rural	Organisé par le SP/CPSA avec impli- cation de l'autorité ministérielle
4.	Adoption par l'autorité politique de haut niveau Mise en place ou	Adoption de la politique en conseil de ministres	Signature du Président du Faso et du ministre ou des ministres de tutelle  Les textes sont pris et les moyens sont
5.	activation des instances de mise en œuvre	Instance de décision (ministre) et SP/ CPSA	mobilisés
6.	Exécution des actions	Implication de toutes les institutions intervenant dans le processus politique. Niveau d'implication en fonction du rôle au niveau des thématiques développées.	Des prestataires de services sont par- fois sollicités pour la réalisation de cer- taines tâches
7.	Suivi-évaluation et gestion des connaissances	Les membres du dispositif de suivi- évaluation (instances de décision, instance technique)	D'autres acteurs non impliqués dans le processus politique participent à des rencontres bilan sur les résultats du suivi-évaluation (effets/impact)
8.	Élaboration des rapports et Bilan pour alimenter les revues sectorielles conjointes	SP/CPSA avec le concours de la DGESS/MASA	Les acteurs intervenant dans l'opérationnalisation de la politique apportent leur contribution

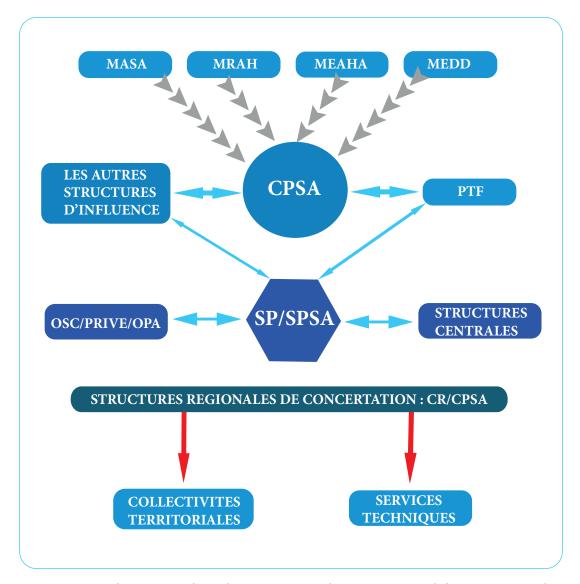


Figure 1 : Présentation schématique du cadre institutionnel/organisationnel du processus politique

### SIGLES ET LÉGENDE

MASA	Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire
MRAH	Ministère des ressources animales et halieutiques
MEAHA	Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement
MEDD	Ministère de l'environnement et du développement durable
PTF	Partenaires techniques et financiers
OPA	Organisation professionnelle agricole
OSC	Organisation de la société civile
CR/CPSA	Comité régional de coordination des politiques sectorielles agricoles
<u> </u>	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·

Relations fonctionnelles

Relations hiérarchiques

Source: Construction des consultants

Le fonctionnement adéquat de ce dispositif est particulièrement déterminant pour réussir la mission globale de la gouvernance du processus politique dans le domaine agricole et alimentaire. Le SP/CPSA qui est la plaque tournante de ce dispositif entretient des relations de collaboration fonctionnelle avec plusieurs structures et institutions notamment les partenaires techniques et financiers (PTF), les organisations de la société civile dont les OPA et le privé, les structures centrales, les structures ou institutions d'influence telles le CAPES, l'INSD, le CES, le DERE/PM, etc., et les structures régionales. Il reçoit des instructions (décisions) de la coordination des politiques sectorielles agricoles (CPSA) qu'il doit exécuter avec l'appui des autres acteurs.

### 2.1.4. La prise en compte du caractère spécifique de la sécurité alimentaire

La question spécifique de la sécurité alimentaire a trouvé aussi un cadre de prise de décision, d'orientation, de mise en œuvre, de coordination et de suivi- évaluation de l'action gouvernementale.

Il s'agit du Conseil national de sécurité alimentaire (CNSA) présidé par le Premier Ministre. Il dispose d'un Secrétariat exécutif (SE-CNSA). Un comité technique du CNSA est également mis en place pour se charger de l'examen régulier des dossiers avant leur présentation au CNSA.

Le SE-CNSA est l'élément central d'un dispositif dit de sécurité alimentaire composé de plusieurs structures étatiques, de PTF, des OSC et du privé. Il joue un rôle important en termes de coordination et de suivi-évaluation des programmes et plan d'action du gouvernement visant la gestion de la Sécurité alimentaire et particulièrement la gestion des crises alimentaires qui frappent de façon récurrente le pays. De façon spécifique, le SE/CNSA a pour mission essentielle :

- l'exécution des décisions du CNSA;
- l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- la coordination et l'animation du dispositif national de sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- la conduite des plans de réponse aux crises alimentaires en vue du soutien aux populations vulnérables ;
- etc.

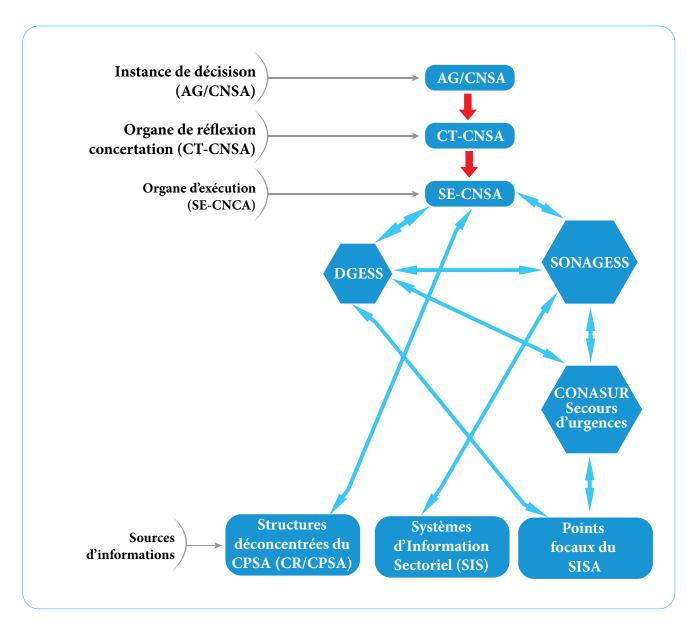
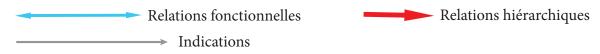


Figure 2 : Dispositif national de sécurité alimentaire et nutritionnelle

### SIGLES ET LÉGENDE

CNSA	Conseil national de sécurité alimentaire
CT-CNSA	Comité technique du CNSA
SE-CNSA	Secrétariat exécutif du CNSA
SISA	Système d'Information sur la sécurité alimentairePTF
CPSA	Coordination des politiques sectorielles agricoles
CR	Comité régionalCR/CPSA
SIS	Systèmes d'information Sectorielles

Source : Plan national d'organisation de secours d'urgence et de réhabilitation (PNOCSUR)



### 2.1.5. Présentation des structures du nœud national SAKSS

Une liste provisoire établie par le SP/CPSA et les consultants a fait l'objet d'échanges et de validation lors de l'atelier de lancement de l'étude. Au regard de leur rôle dans le processus politique global, ces structures ont été recomposées en quatre (4) groupes. Le tableau 3 présente le résultat de ce regroupement :

- Groupe A : Structures impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances et hors recherche
- Groupe B : Structures de recherche impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances
- Groupe C : Institutions impliquées dans le processus politique
- Groupe D : Structures impliquées à la fois dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation, la gestion des connaissances et dans le processus politique.

Tableau 4: Regroupement des structures en fonction de leur rôle dans le processus politique

# A. Institutions impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances et hors recherche

1. DGESS/MASA	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MASASecrétariat
2. DGESS/MRAH	Direction générale des études et des statistiques du MRAH
3. DGESS/MEAHA	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MEAHA
4. DGESS/MEDD	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MEDD
5. DGESS/MRSI	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MRSI
6. APEX-BURKINA	Agence de promotion des exportations du Burkina
7. INSD	Institut national des statistiques et de la démographie
8. DERE/PM	Département de l'économie rurale et de l'environnement du Premier Ministère
9. DGB	Direction générale du budget
10. DGEP/DCEI	Direction générale de l'économie et de la planification
	Direction de la coordination et de l'évaluation des investissements publics
11. DGCOOP	Direction générale de la coopération
12. DGPER	Direction générale de la promotion de l'économie rurale
12. DGPER 13. DGFOMR	Direction générale de la promotion de l'économie rurale Direction générale du foncier, de la formation et de l'organisation du monde rural
	·
13. DGFOMR	Direction générale du foncier, de la formation et de l'organisation du monde rural
13. DGFOMR 14. DGPV	Direction générale du foncier, de la formation et de l'organisation du monde rural Direction générale des productions végétales
13. DGFOMR 14. DGPV 15. DGADI	Direction générale du foncier, de la formation et de l'organisation du monde rural Direction générale des productions végétales Direction générale des aménagements et du développement de l'Irrigation
13. DGFOMR 14. DGPV 15. DGADI 16. DGPA	Direction générale du foncier, de la formation et de l'organisation du monde rural Direction générale des productions végétales Direction générale des aménagements et du développement de l'Irrigation Direction générale des productions animales

# B. Institutions de recherche impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances

20. INERA	Institut national de l'environnement et de recherches agricoles
21. CEDRES	Centre d'études, de documentation et de recherche économiques et sociales
22. CAPES	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales

		ICo. C
	C.	. Institutions impliquées dans le processus politique
23.	CPF	Confédération paysanne du Faso
24.	FIAB	Fédération nationale des industries agro-alimentaires du Burkina
25.	SPONG	Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales
26.	PTF	Partenaires techniques et financiers (Chef de fil)
27.	CES	Conseil économique et social
30.	CCIA-BF	Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat du Burkina
D.	Structures impliquée	es à la fois dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances et dans le processus politique
<b>D.</b> 31.	Structures impliquée SP-CPSA	es à la fois dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances et dans le processus politique  Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles
		connaissances et dans le processus politique
31. 32.	SP-CPSA	Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles
31. 32.	SP-CPSA SE-CNSA	Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire
31. 32.	SP-CPSA SE-CNSA	Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire Secrétariat permanent du conseil national de l'environnement et du développement

Source: Construction des consultants

# 2.1.6. Le cadre organisationnel et fonctionnel du dispositif national de S-E du PNSR 2.1.6.1. Au plan organisationnel

A l'analyse, nous constatons que le rôle et la mission du dispositif gouvernemental mis en place pour le suivi et l'évaluation des programmes et des sous programmes du PNSR correspondent bien au rôle et mission assignés au nœud SAKSS national. Ils ont les mêmes objectifs de renforcement de la qualité du processus politique en matière agricole et alimentaire dans son ensemble. En outre, les structures membres de ce dispositif, de par leurs prérogatives institutionnelles en complément des résultats de l'enquête d'évaluation des capacités, sont reconnues productrices de l'essentiel des données agricoles et alimentaires nécessaires pour des analyses stratégiques et politiques dans les domaines agricole et alimentaire. Potentiellement, elles disposent également de compétences pour des analyses rigoureuses, la production et la diffusion des résultats. C'est pour ces raisons qu'il est suggéré l'adoption de ce dispositif avec les missions, les mécanismes et les outils conçus pour son fonctionnement pour jouer le rôle du nœud SAKSS national. Par conséquent, les acteurs de ce dispositif constitueront le SAKSS national qui va piloter le processus politique en général et le suivi-évaluation du PNSR en particulier. Ce dispositif comprend donc les instances décisionnelles et d'orientation que sont le COP et le CTI au niveau central et le CRC et CTR au niveau régional. Les avantages d'une telle option sont nombreux et permettent essentiellement de :

- éviter la multiplication des structures et des mécanismes en exploitant judicieusement les acquis ;
- garantir la durabilité des actions en s'appuyant sur des organes et des structures pérennes pour renforcer les conditions d'appropriation des initiatives de développent par les structures nationales;
- mutualiser les ressources humaines, matérielles et financières pour plus d'efficacité et d'efficience;
- renforcer le leadership national en prenant les initiatives correspondant aux réalités nationales et locales.

Dans les pages qui suivent, ce dispositif mis en place par le Gouvernement pour assurer le suivi-évaluation du PNSR avec les mécanismes et les outils qui l'accompagnent est présenté. Par ailleurs, il faut reconnaitre que le SP/CPSA constitue un acteur clé de ce dispositif car il a la responsabilité de capitaliser les acquis de l'action de ce dispositif de Suivi et d'évaluation du PNSR pour ses besoins de coordination et de mise en cohérence des politiques et des stratégies agricoles et alimentaires. Aussi, la collaboration entre le SP/CPSA et les acteurs de ce dispositif de suivi-évaluation du PNSR, doit-elle être étroite et permanente.

### 2.1.6.2. Au plan fonctionnel

Comme on peut le constater, les DGESS des ministères chargés du développement rural jouent également un rôle important dans le dispositif de suivi-évaluation du PNSR. En effet, ils sont responsables, à côté de certaines institutions de recherche, de la production données et connaissances diverses pour nourrir les débats au sein des instances de pilotage du suivi-évaluation et leurs résultats contribuent au renforcement de la qualité du processus politique. Le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation du PNSR renforcé avec la prise en compte de certaines institutions demeure donc dans la logique des dispositions retenues à l'occasion de la mise en place du dispositif, la finalité étant de répondre aux exigences d'un outil de pilotage efficace et crédible du processus politique dans les domaines agricole et alimentaire.

Pour le fonctionnement optimal du dispositif, il est fortement recommandé que conformément aux actions planifiées, un budget soit mis en place sur financement de l'État et de ses partenaires sous la responsabilité du SP/CPSA.

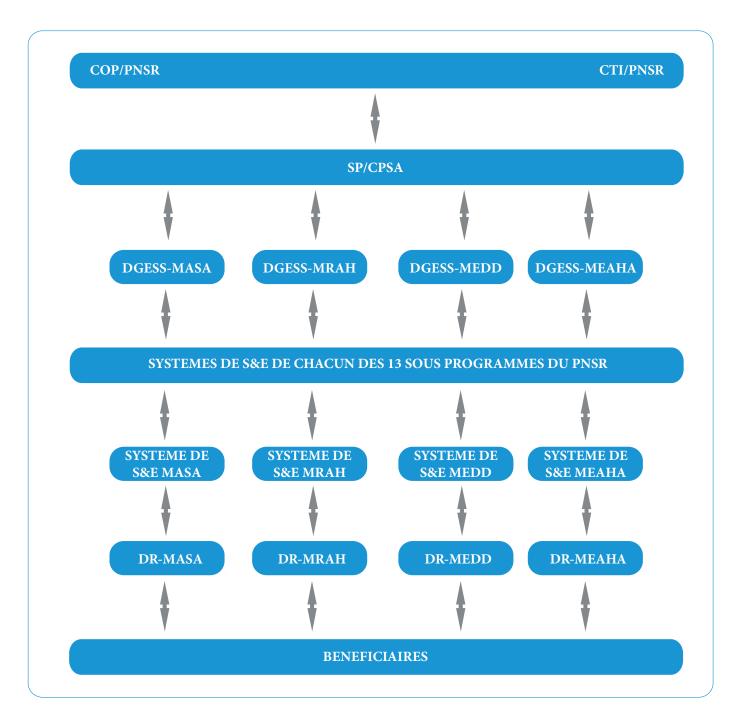
Les Figures 3 et 4 présentent le schéma du suivi-évaluation respectivement au plan national et régional. Selon les auteurs de ces schémas, ils représentent les instances nationales (COP et CTI)/PNSR et régionales (CRC et CTR)/PNSR d'orientation et de décision. Pour le fonctionnement du dispositif il est prévu ce qui suit :

### Au plan national:

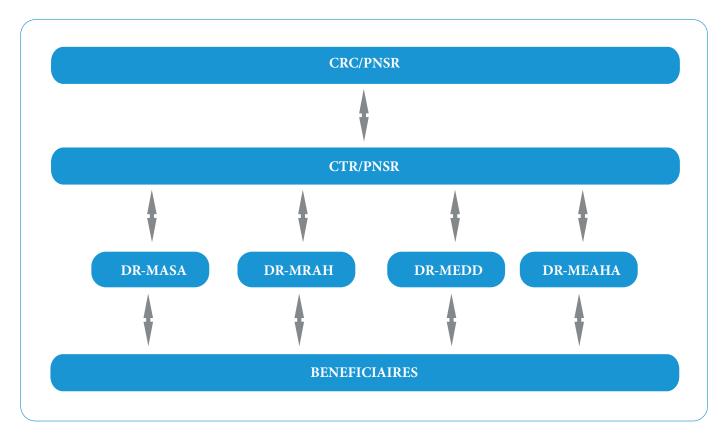
- les systèmes de suivi-évaluation des départements ministériels concernés produisent les données et les mettent à la disposition des DGESS.
- Les DGESS élaborent les rapports de suivi-évaluation et les transmettent au SP/CPSA.
- Le SP/CPSA fait la synthèse des rapports des structures nationales et de celles des régions et les transmet ainsi que les propositions d'orientation et de décision aux instances nationales d'orientation et de décision (COP et CTI)/PNSR.

### Au plan régional:

- Les Directions régionales (DR) produisent et transmettent les données/informations régionales aux instances régionales d'orientation et de décision (CRC et CTR)/PNSR qui en font la synthèse pour le SP/CPSA.
- Les autres acteurs : Les Partenaires techniques et financiers (PTF), les Organisations de la société civile (OSC), les organisations professionnelles agricoles (OPA), les Chambres régionales d'agriculture (CRA) et le secteur privé sont représentés dans les instances de décisions à tous les niveaux et apportent directement leurs contributions au processus politique et particulièrement à celui du suivi-évaluation
- Le SAKSS national. Le dispositif ci-dessus décrit jouera le rôle du SAKSS national. Il servira donc, non seulement de cadre de suivi-évaluation opérationnel du PNSR mais aussi de cadre d'expression du processus politique dans les domaines agricole et alimentaire de façon générale. Les autres structures d'influence sont intégrées à ce dispositif.



*Figure 3* : Schéma du dispositif national de suivi-évaluation du PNSR *Source* : Document du dispositif de Suivi évaluation du PNSR (rapport final décembre 2013)



*Figure 4* : Schéma du dispositif régional de suivi-évaluation du PNSR *Source* : Document du dispositif de Suivi évaluation du PNSR (rapport final décembre 2013)

### 2.1.7. Rôle des acteurs dans la mise en œuvre de la stratégie

Dans le tableau 16, conçu par l'étude sur la mise en place du système de suivi-évaluation du PNSR, les rôles et responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le suivi-évaluation du PNSR en particulier et dans le processus politique en général en matière agricole et alimentaire sont présentés.

Tableau 5 : Rôles et responsabilités des acteurs dans le suivi-évaluation						
Acteurs	Rôles et responsabilités dans le S&E					
Service de documentation	<ul> <li>1- Archivage méthodique des documents internes nécessaires au S&amp;E ainsi que des documents extérieurs</li> <li>2- Mettre à la disposition des acteurs du S&amp;E du PNSR, chaque fois que de besoin, les</li> </ul>					
du SP/CPSA	documents nécessaires pour renseigner les indicateurs					
Services de S&E des quatre Ministères (Voir tableau 1 pour les détails)	1- Participer à la production des différents documents internes relevant de leur responsabilité 2-Organiser et coordonner la réalisation des enquêtes qui relèvent de leur domaine (Cf. tableau 1) 3-Calculer ou renseigner les indicateurs du cadre de suivi-évaluation du PNSR qui relèvent de leur domaine 4- Responsable de la coordination du dispositif de S&E et de la collecte des documents externes au système de S&E					
	5- Mettre à la disposition des DGESS (anciennes DEP), des chefs de programmes et de leurs services de S&E toutes les informations nécessaires au suivi des indicateurs					
	1-Participer à la production des différents documents internes relevant de leur responsabilité  2- Appuyer les services de S&E des quatre Ministères pour la production des indica-					
Services de S&E des programmes	teurs de Suivi évaluation du PNSR qui relèvent de leur domaine  3-Calculer ou renseigner les indicateurs du cadre de suivi-évaluation du PNSR qui relèvent de leur domaine					
	4-Rédiger un rapport trimestriel de suivi des indicateurs, assorti de propositions. Ce document sera transmis au chef de programme, au DEP, au SP/CPSA et aux autres acteurs pour le rapport semestriel.					
	1-Responsable du bon fonctionnement du dispositif de suivi évaluation du Programme concerné					
	2-Veiller à la production et à la diffusion de l'ensemble des documents de S&E internes au Programme concerné					
Chefs de programme	3-Veiller à la collecte des informations extérieures (Documents et enquêtes) nécessaire au suivi des performances et résultats du Programme,  4- Produire semestriellement des rapports d'activités incluant une section de suivi éva-					
	luation synthétisant les progrès vers les performances et résultats escomptés par le programme. Faire des propositions de réformes ou d'ajustements des activités ou du plan de travail aux instances supérieures du PNSR.					
Structures	1-Responsable du bon fonctionnement du suivi évaluation du PNSR à l'échelle régionale 2-Veiller à la production et à la diffusion de l'ensemble des documents de S&E internes					
régionales d	du PNSR à l'échelle régionale  3-Veiller à la collecte des informations extérieures (Documents et enquêtes) néces-					
'orientation et de suivi du PNSR	saires au suivi des performances et résultats du PNSR à l'échelle régionale  4- Produire semestriellement des rapports d'activités incluant une section de suivi					
(CRC, CTR)	évaluation synthétisant les progrès vers les performances et résultats escomptés par le PNSR à l'échelle régionale. Faire des propositions de réformes ou d'ajustements des					

# Acteurs

### Rôles et responsabilités dans le S&E

- 1-Responsable du bon fonctionnement des services de suivi évaluation de leur Ministère
- Directions spécialisées et le système statistique de leur Ministère
- 3-Veiller à la production et à la diffusion de l'ensemble des documents de S&E internes de leur Ministère
- 5- Produire périodiquement (Cf. périodes retenues par les Ministères) des rapports réformes ou d'ajustements des activités ou du plan de travail aux instances supérieures du PNSR.

DGESS des Ministères (Anciennes -DEP) lettres de mission pour les structures du Ministère, (4) élaborer les rapports d'activités sectoriels (CASEM) et suivre la mise en œuvre des recommandations issues de ces territoriales) par des rapports périodiques en termes de contributions à la mise en

### SP/CPSA

- 4- Produire semestriellement des rapports d'activités incluant une section de suivi évaaux instances supérieures du PNSR.

### Acteurs

### Rôles et responsabilités dans le S&E

5- Assurer les autres fonctions définies dans le décret créant le SP/CPSA à savoir : (1) la mise en œuvre des décisions du comité de coordination des politiques sectorielles agricoles ; (2) la coordination de la formulation et de l'élaboration de la politique sectorielle agricole, des projets et programmes du secteur rural et de leur mise à jour régulière en fonction des résultats obtenus et de l'évolution du contexte ; (3) la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la politique agricole par l'organisation de la mise en place des structures d'exécution des plans d'actions (comité de pilotage, d'orientation, de supervision ou interprofessionnel et cellules de gestion) et des autres mesures adoptées en vue de l'application de la politique agricole ; (4) le renforcement du partenariat entre l'Etat et les autres acteurs publics et privés des secteurs du développement rural afin de les associer aux réformes politiques et institutionnelles en vue de créer des conditions favorables au développement de leurs activités, (5) la réalisation d'analyses prospectives en vue d'évaluer les différentes options de politiques sectorielles agricoles, (6) la capitalisation et l'harmonisation de l'ensemble des données et informations nécessaires à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre des politiques sectorielles, (8) le suivi de la mise en cohérence des projets et programmes de développement avec les dispositions de la politique nationale des secteurs agricoles, (9) l'appui à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des plans d'actions, (10) l'évaluation de l'impact de politique agricole.

Comité National d'orientation et de Pilotage (COP)

Comité Technique Interministériel (CTI)

### Consultants

Structures de l'Administration centrale extérieures aux quatre Ministères Il est l'organe suprême d'orientation et de pilotage du Programme. Ses attributions sont décrites comme suit : (i) fixer le cadre d'exécution du Programme ; (ii) donner les orientations fondamentales ; (iii) fixer les priorités et les objectifs stratégiques ; (iv) veiller au respect des orientations stratégiques ; (v) assurer les arbitrages sur les réorientations éventuelles ; (vi) proposer en cas de besoin, une modification du cadre d'exécution du Programme.

Il est l'organe chargé de faire des propositions d'orientation du PNSR et de valider les options prioritaires. Il a pour attributions de : (i) définir les orientations et actions à conduire par le PNSR ; (ii) assurer le suivi opérationnel des activités et en rendre compte au COP/PNSR ; (iii) proposer des modifications jugées nécessaires à la réalisation des objectifs et finalités du Programme ; (iv) veiller à ce que la mise en œuvre s'inscrive dans le respect des principes de la Déclaration de Paris

- 1-Mettre la documentation extérieure utile au S&E à la disposition des DGESS des quatre Ministères;
- 2- Participer à l'amélioration de la performance du PNSR et de son dispositif de S&F
- 1-Participer à l'élaboration et à la validation du cadre de suivi évaluation du PNSR
- 2-Mettre la documentation extérieure utile au S&F à la disposition du SP/CPSA
- 3-Soutenir financièrement le suivi évaluation du PNSR
- 4- Participer à l'amélioration de la performance du PNSR et de son dispositif de S&E

**PTF** 

1-Participer aux échanges sur la conception, les performances, le suivi et l'évaluation du PNSR

### Acteurs

### Rôles et responsabilités dans le S&E

Populations bénéficiaires

- 2-Bien accueillir les enquêtes sur l'évaluation des effets du PNSI
- 3-Répondre aux questionnaires du PNSR
- 3- Participer à l'amélioration de la performance du PNSR et de son dispositif de S&E

Source: Document du dispositif de suivi-évaluation du PNSR, décembre 2013

### 2.2. Etat d'exécution des politiques et des stratégies de développement rural

L'opérationnalisation des politiques et des stratégies agricoles et alimentaires adoptées par le gouvernement a évolué à travers les périodes. Ainsi, des approches de mise en œuvre et des thématiques ont été au fur et à mesure intégrées pour plus de réussite.

Il s'agit notamment de l'approche filière, du principe de la participation et de l'appropriation des actions par les bénéficiaires, de la durabilité des acquis, de la prise en compte du genre, et plus récemment de l'approche programme et de la gestion axée sur les résultats, etc.

Les efforts fournis par l'État, les partenaires techniques et financiers et les ONG à travers les nombreux projets et programmes et bien d'autres initiatives de soutien aux producteurs ont abouti à quelques progrès enregistrés dans tous les sous-secteurs du développent rural. On peut noter les résultats ci-après :

- une amélioration quantitative des productions (la valeur ajoutée du secteur agricole a plus que triplé entre 1991 et 2010);
- un accroissement des équipements de production (30% PISA 2007 et 46,9% en 2012 pour la culture attelée et une utilisation plus importante des intrants agricoles par les producteurs (engrais, semences améliorées...);
- un accroissement des capacités techniques des producteurs ;
- une amélioration de l'organisation, de la professionnalisation et de la structuration des acteurs (filière coton, filière sésame, filière semencière structurées et mise en place des comités Inter professionnel du riz et des céréales);
- une tendance à la diversification des productions agricoles (développement de la culture de tubercules et du soja par exemple);
- une contribution à la croissance économique (près de 30% au PIB) et au renforcement de la sécurité alimentaire (Les céréales contribuent pour 73% de l'apport énergétique total PNSR 2012).

Cependant, au regard de l'importance des efforts consentis au plan des ressources humaines, matérielles et financières pour la mise en œuvre de ces politiques et stratégies, force est de reconnaitre que les acquis restent en deçà des attentes. Les réformes économiques et institutionnelles conduites par le PAS et le PASA ont entraîné le désengagement, parfois prématuré de l'État, sur certaines fonctions stratégiques dont les conséquences négatives sont encore visibles aujourd'hui.

Le faible niveau d'efficacité et d'efficience des actions entreprises est dû à plusieurs raisons :

- l'insuffisance de cohérence dans l'exécution des actions (pendant que des efforts sont fournis pour renforcer la productivité agricole par des subventions, les dispositions fiscales demeurent défavorables au secteur agricole);
- des approches d'intervention peu adaptées (approches projets par exemple au lieu de l'ap proche programme)
- la multiplicité des documents de politiques entraînant parfois des confusions et des désorientations dans leur opérationnalisation optimale. En effet, entre 2000 à 2014 près d'une quinzaine de documents de politique de stratégie, de plans d'action, de programmes pour le développement du secteur agricole ont été élaborés);
- les insuffisances liées au processus d'élaboration, de planification, de suivi-évaluation et de capitalisation des acquis dues essentiellement à l'insuffisance des ressources humaines spécialisées, des ressources matérielles et financières, ce qui a été confirmé par les résultats des interviews;
- l'instabilité institutionnelle qui entraîne des réorganisations récurrentes des services, défavorables à la cohérence et à la consolidation des orientations politiques et stratégiques (l'éclatement du Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques en deux Ministères : le Ministère de l'agriculture et de la sécurité alimentaire et le Ministère de l'eau, des aménagements hydrauliques et de l'assainissement).

En définitive, il faut dire que les résultats de la mise en œuvre des différentes politiques et stratégies sont demeurés mitigés. Il est donc impératif de trouver des solutions aux faiblesses et contraintes constatées en vue de garantir le succès dans l'opérationnalisation des politiques et stratégies agricoles et alimentaires.

Il est particulièrement souhaitable qu'une volonté politique fortement affichée permette d'asseoir au Burkina Faso un cadre institutionnel stable en matière de développement rural.

### III. RESULTATS DE L'EVALUATION DES CAPACITES ET ANALYSE

Parmi les structures identifiées comme partie prenante du nœud national (SAKSS) dix-sept (17) ont été retenues pour les interviews. Ce choix fait par les participants à l'atelier de lancement de l'étude s'est essentiellement appuyé sur le critère de la notoriété de ces structures, le niveau de sollicitation relativement élevé pour fournir des données et informations utiles à l'analyse stratégique et au processus politique dans son ensemble.

Les données recueillies à travers les réponses aux questionnaires des différents responsables des structures interviewées sont analysées pour mieux cerner les besoins en capacités au trois niveau individuel, organisationnel et du processus politique.

### 3.1. Evaluation des besoins en capacités au niveau individuel

Il s'agit d'analyser la situation du personnel des structures concernées sur les aspects quantitatif et qualitatif, de la mobilité, de la motivation, du niveau de formation de base et de la spécialisation du personnel, du niveau de participation individuelle aux débats/dialogue politique.

### 3.1.1. Forces et faiblesses au niveau individuel

Il ressort des résultats des interviews que plus de 80% des structures ont affirmé avoir un personnel en nombre et en qualité insuffisants pour assurer de façon satisfaisante les missions qui leurs sont assignées.

En effet, au niveau de ces structures, les compétences du personnel en élaboration/exécution/suivi-évaluation des projets et des programmes, en analyse stratégique, en gestion des connaissances, en programmation/planification des investissements, en communication, etc. sont faibles. Cependant, de façon globale, les besoins en ressources humaines concernent beaucoup plus la qualité que la quantité (cf. tableaux 5 et 6). Par ailleurs, on note un personnel vieillissant, avec des moyens de travail généralement insuffisants, une faible motivation aussi bien financière que non financière et une mobilité interne (vers d'autres structures publiques) et externe (vers le privé et les organismes internationaux) à la recherche de meilleurs traitements et de bonnes conditions de travail. Toutes ces réalités constituent des obstacles à une contribution de qualité du personnel des structures aux débats/dialogue dans le cadre du processus politique.

Le tableau 6 résume les forces et faiblesses au niveau de chaque catégorie de structure en fonction de son rôle dans le processus politique.

T	<i>ableau 6</i> : forces et faibl	Orientations pour la		
N°	Structures	Potentialités et forces	Contraintes et faiblesses	satisfaction des besoins en capacités
1.	Les structures impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi - évaluation et la gestion des connaissances et hors recherche	<ul> <li>L'importance stratégique accordée aux données produites par ces structures</li> <li>Sollicitation importante de ces structures pour la fourniture de données</li> </ul>	<ul> <li>Insuffisance quantitative et qualitative du personnel (100%)</li> <li>Mobilité importante du personnel (100%)</li> <li>Faible motivation financière (100%)</li> <li>Faible professionnalisation sur le processus politique (80%)</li> </ul>	<ul> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation répondant aux besoins de chaque agent</li> <li>Créer des systèmes de motivation du personnel</li> </ul>
2.	Institutions de recherche impliquées dans l'analyse stratégique, le suivi - évaluation et la gestion des connaissances	Bon niveau de formation académique de la majorité des chercheurs	<ul> <li>Faible nombre des spécialistes dans divers domaines de la recherche (100%)</li> <li>La mobilité des chercheurs vers les organismes internationaux (100%)</li> <li>Insuffisance de motivation financière et non financière (100%)</li> <li>Insuffisance de spécialistes sur les questions relatives au processus politique (90%)</li> </ul>	<ul> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation et de spécialisation répondant aux besoins de chaque agent</li> <li>Créer des systèmes de motivation du personnel</li> </ul>

N°	Structures	Potentialités et forces	Contraintes et faiblesses	Orientations pour la satisfaction des besoins en capacités
3.	Institutions impliquées dans le processus politique	Bonne connaissance du milieu rural par les acteurs bénéficiaires directs des résultats de la mise en œuvre des politiques	<ul> <li>Faible niveau de formation et d'instruction générale (100%)</li> <li>Analphabétisme (60%)</li> <li>Faible connaissance et faible maitrise des enjeux, des politiques et des stratégies agricoles (80%)</li> </ul>	<ul> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation répondant au besoin des agents/ membres</li> <li>Alphabétiser les responsables</li> <li>Créer des systèmes de motivation du personnel</li> </ul>
4.	Structures impliquées à la fois dans l'analyse stratégique, le suivi & évaluation et la gestion des connaissances et dans le processus politique	<ul> <li>L'importance stratégique accordée aux données produites par ces structures</li> <li>Sollicitation importante de ces structures pour la fourniture de données</li> <li>Bonne connaissance des acteurs du processus politique</li> </ul>	<ul> <li>Insuffisance quantitative et qualitative du personnel (100%)</li> <li>Mobilité importante du personnel (67%)</li> <li>Faible motivation financière (100%)</li> <li>Faible professionnalisation sur le processus politique (100%)</li> </ul>	<ul> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation répondant au besoin de chaque agent</li> <li>Créer des systèmes de motivation du personnel</li> </ul>

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

Au plan individuel, l'exploitation des réponses des responsables des acteurs interviewés donne des résultats similaires en termes de forces et des faiblesses au niveau des différentes catégories de structures. Les insuffisances quantitatives et qualitatives du personnel ont été partout constatées. Toutefois, dans les structures de recherche, le niveau de formation est généralement élevé. On déplore également l'insuffisance de spécialisation et la faible diversification des spécialités. La formation et la spécialisation du personnel doivent constituer la priorité dans le sens du renforcement des capacités des structures.

Les actions à entreprendre pour le renforcement des capacités du personnel des différentes structures doivent être orientées sur une bonne stratégie de planification des formations sur la base des insuffisances constatées. A tous les niveaux, des systèmes de motivations financières et non financières doivent être mis en place pour accompagner le personnel dans la conduite de leurs tâches.

Sur la question cruciale de la quantité et de la qualité du personnel, les analyses des données collectées présentent la situation suivante.

### 3.1.2. Quantité des ressources humaines

# 3.1.2.1. Effectif personnel (chercheurs/analystes/professionnel) existant et prévu selon le niveau d'éducation le plus élevé

Sur les cinq structures qui ont renseigné cet indicateur, trois ont fourni des informations sur leurs effectifs prévisionnels des cadres de niveau au moins BAC+3 selon leurs besoins.

Il s'agit de la DGESS/MEDD qui a au total 12 cadres sur une prévision de 12, du SP/CPSA avec 12 cadres sur une prévision de 13 et du SP/CONEDD avec 17 cadres sur 21 nécessaires.

Ces informations nous révèlent qu'il existe des besoins quantitatifs en personnel qualifié dans les différentes structures pour les besoins d'analyse. L'ampleur de ces besoins semble cependant assez modérée car globalement ces structures couvrent 89% de leurs besoins.

Tableau 7 : Effectifs des cadres selon le niveau d'éducation

	Cadre nive BAC+6 et		Cadre nive	eau	Cadre nive BAC+4	eau	Cadre niv	eau	TOTAL		Taux de couvertur e des besoins
	Existant	prévu	Existant	prévu	Existant	prévu	Existant	prévu	Existant	prévu	
CAPES	4		1				5		10		
DGESS MEDD	0	0	3	3	7	7	2	2	12	12	100.0%
SE-CNSA	2		5		10		6		23		
SP/CONED D	2	2	13	15	0	0	2	4	17	21	81.0%
SP/CPSA			12	13					12	13	92.3%
TOTAL	8		22	1	17		15		62		89.1%

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

### 3.1.2.2. Appréciation qualitative de la quantité

Environ 60% des structures sont d'accord ou entièrement d'accord avec le fait que la quantité des ressources humaines est une contrainte ; une structure est neutre tandis qu'une autre n'est pas d'accord car elle a besoin de personnel de haut niveau mais pas en quantité.

### 3.1.3. Qualité des ressources humaines

On note que 83,3% des répondants estiment que la qualité des ressources humaines est une contrainte dans leur organisation. Les explications fournies portent sur l'absence de certains profils et spécialistes.

Tableau 8: Qualité des ressources humaines

Question	Appréciation	Effectif	N % colonne		
	Entièrement d'accord	0	0,0%		
La qualité des ressources	D'accord	4	83,3%		
humaines est une contrainte dans	Neutre	0	0,0%		
notre organisation.	Pas d'accord	1	16,7%		
	Pas du tout d'accord	0	0,0%		
Explications	Absence de certains profils Peu de spécialiste en analyse politique suivi évaluation et en statistique (mission énorme) Il manque à l'organisation certaines expertises (Economiste, Energéticien, Juriste, Planificateur, etc.) que tout autre personnel ne peut assumer				

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

# 3.2. Evaluation des besoins en capacités au niveau organisationnel 3.2.1. Les besoins en ressources humaines, physiques et financières

Au plan des ressources humaines, le constat est présenté au niveau de l'évaluation des capacités au plan individuel. Il faut cependant ajouter que la question d'évaluation des performances du personnel qui ne ressort pas dans le questionnaire semble constituer une préoccupation. Il est important de prendre en compte une telle question qui est importante pour asseoir une bonne stratégie de formation en vue du renforcement continu des capacités des ressources humaines.

On note que 50,0% des répondants sont neutres et 50% sont d'accord sur le fait que la gestion des ressources humaines constitue une contrainte réelle.

La majorité des répondants (60,0%) estime que la mobilité du personnel constitue une contrainte pour leurs structures.

Les avis sont partagés sur la question de l'utilisation efficace du personnel : 25,0% considèrent que c'est une contrainte, 25% se déclarent neutres et le reste n'est pas du tout d'accord.

En dehors du salaire, les motivations les plus utilisées sont : la participation dans les forums nationaux ou internationaux, l'utilisation du travail des membres du personnel dans l'élaboration des politiques et la reconnaissance régulière (par les superviseurs/personnel senior).

En ce qui concerne les ressources physiques, la quasi-totalité des structures rencontrées ne sont pas satisfaites du niveau des équipements dont elles disposent. Le matériel roulant, le parc informatique, les infrastructures (bureaux, salles de réunion, bibliothèques etc.) sont insuffisants et constituent un des handicaps majeurs du fonctionnement des services. On constate une faible présence de logiciels fonctionnels et adaptés dans les services chargés de suivi-évaluation et un difficile accès à l'internet dans la plupart des services.

Pour ce qui concerne le nombre d'équipements, plusieurs n'ont malheureusement pas pu renseigner leurs besoins réels en matériels ; ce qui ne facilite pas l'appréciation de leur capacité en termes d'équipements. On note cependant une inexistence d'ordinateurs avec des logiciels analytiques dans certains services des structures enquêtées.

Tableau 9 : Effectif des équipements par structure

Matériel		Structure							
		CAPE	DGESS*	DGES	DGES	SE-	SP/CONE	SP/CPS	
		S	MEAH	S	S	CNSA	DD	A	
			A	MED	MRA				
				D	Н				
Ordinateurs	Réel	30	0	8		36	30	20	
	Prévu	30	0	14			37		
Ordinateurs avec les logiciels de	Réel	30	0	8	20	36	30	20	
traitement de texte	Prévu	30	0	8					
Ordinateurs avec les logiciels de	Réel		0	0	0	0			
gestion bibliographique	Prévu		0	8	0				
Ordinateurs avec les logiciels	Réel		0	0		0	14	0	
analytiques	Prévu		0	5			10		
Véhicules	Réel	5	1	1	6	12	7		
	Prévu	5	1	3					
Téléphone	Réel	6	4	2	2	3	1	6	
	Prévu	6	4	7					
Espace physique bureau (m2	Réel		4					12	
/chercheur/professionnel)	Prévu		4						

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

• Le MEAHA vient d'être créé et sa DGESS n'était pas totalement fonctionnelle au moment de l'enquête.

On note par ailleurs que 80% des structures estiment que leurs agents n'ont pas un espace de travail suffisant. On constate que les principaux logiciels d'analyse (Stata, Eviews, SPSS...) sont inexistants et non utilisés dans les structures enquêtées. Ces structures ont donc non seulement besoin des logiciels mais aussi d'un renforcement de capacités pour leur utilisation.

La vitesse de la connexion internet est lente pour 42,9% des répondants et modérée pour 28,6%. Le temps d'affichage d'un site est variable selon les structures mais plus de la moitié (60%) estime que le temps nécessaire pour télécharger un fichier de 1MB est supérieur à 1 minute.

A l'instar des ressources physiques, l'insuffisance des ressources financières est constatée dans toutes les structures mais beaucoup plus ressentie dans les structures publiques ne bénéficiant pas de financements de partenaires techniques et financiers. Quelques structures bénéficiaires de financements directs de certains partenaires techniques et financiers se disent satisfaites. Au niveau de la recherche, certains départements sont mieux pris en charge que d'autres. La quasi-totalité des structures connaissent une véritable instabilité au plan financier et par conséquent une insécurité financière permanente.

La situation évolue au gré des interventions, parfois ponctuelles, de certains partenaires. Les principales sources de financement sont les partenaires bilatéraux et multilatéraux dont les financements sont tous liés. L'État est également une source de financement, surtout pour ce qui est des salaires du personnel et des infrastructures (bureaux). L'insécurité financière est une grande préoccupation des différentes structures. Les analyses statistiques dans ce domaine précis montrent que pour ce qui concerne la sécurité de leurs structures sur le plan financier, 60% des répondants ne sont pas d'accord et 20% ne sont pas du tout d'accord.

# 3.2.2. Activités des structures portant sur les analyses et les études sur les politiques

Quelques études spécifiques ont été réalisées dans ce domaine par certaines structures, (SP/CPSA, SE-CNSA, DGESS) sur les politiques du développement rural grâce, le plus souvent, à l'appui de partenaires techniques et financiers. Quand au dialogue politique, près de 90% des structures sont constamment impliquées dans plusieurs rencontres nationales et ont, par conséquent, apporté leur contribution pour l'élaboration des politiques et des structures estiment que leurs contributions sont utilisées dans l'élaboration des politiques et des programmes et par conséquent elles ont une certaine influence sur le processus. Toutefois, ces structures pensent que l'efficacité de la communication peut être améliorée par le renforcement des méthodes et des mécanismes et l'utilisation diversifiée de canaux adaptés.

En ce qui concerne la **réalisation de projets d'études/recherche**, entre 2011 et 2012, les structures enquêtées ont entrepris 39 projets d'étude ou de recherche dont seuls 9 (soit 23,08% des projets) ont été développés avec une stratégie de communication.

Tableau 10: Réalisation d'études/recherche

	Nombre de projets d'études/analyses/recherche entrepris au cours des 2 dernières années (2011-	Combien de ces projets ont été développés avec une stratégie de communication		
	2012)	Effectif	%	
CAPES	5	5	100%	
DGESS/ MEAHA	0	0	-	
DGESS/ MEDD	2	0	0%	
DGESS/ MRAH	2	0	0%	
SE-CNSA	3	3	100%	
SP/CONEDD	12	1	8%	
SP/CPSA	15	0	0%	
Total	39	9	23,08%	

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

Pour ce qui est du partenariat dans les études et analyses, les ministères et les donateurs constituent les principaux partenaires de la plupart des structures enquêtées (6 sur 7).

### En ce qui concerne les bénéficiaires

Au niveau des consultations publiques sur les questions de politiques alimentaires et agricoles, on note que toutes les structures enquêtées ont organisé au moins une consultation publique sur les questions de politiques alimentaires et agricoles au cours des 2 dernières exceptée la DGESS/ MEAHA qui vient d'être créée. En ce qui concerne le dialogue politique, la plupart des structures ont organisé (71,4%) ou participé (85,7%)

à des séances de dialogues ou consultations publiques aux niveaux national, régional, continental ou mondial, au cours des 2 dernières années (2011-2012). Toutes les structures ont participé à des discussions sur des questions régionales, continentales et mondiales ayant trait aux secteurs agricole et alimentaire.

Tableau 11: Participation au dialogue politique

	NON		OUI	
	Effectif	N % ligne	Effectif	N % ligne
Organisation de dialogues politiques (incluant des	2	28,6%	5	71,4%
décideurs politiques) sur les questions de politiques				
alimentaires				
Participation à des dialogues politiques ou	1	14,3%	6	85,7%
consultations publiques (incluant des décideurs				
politiques) sur les questions de politiques				
alimentaires et agricoles au cours des 2 dernières				
années (2011-2012)				
Participation à des discussions sur des questions	0	0,0%	6	100,0%
mondiales, régionales et continentales ayant trait aux				
secteurs agricoles et alimentaires au cours des 2				
dernières années (2011-2012)				

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

En outre, ces structures sont régulièrement interpellées par le gouvernement ou autres décideurs politiques (au moins une fois par trimestre pour 71,4 %) sur les questions agricoles ou alimentaires. Pour 83,3% des structures, ces demandes se font sur des fréquences allant d'une fois par trimestre à une fois par semaine.

Pour la production statistique, toutes les structures enquêtées sont impliquées dans la production statistique à divers degrés. Cependant 57,1% des structures le font un peu ou pas tellement.

L'influence des structures sur le processus d'élaboration budgétaire est variable mais 57,1% d'entre elles affirment inciter un peu le gouvernement à être redevable de la mise en œuvre des politiques alimentaires et agricoles.

Pour ce qui concerne la gestion des connaissances, on note que seuls 23,08% des projets d'études/recherche ont été développés avec une stratégie de communication (voir tableau 16).

En ce qui concerne la communication des résultats et analyses, on note que 67,7% des structures sont d'accord ou entièrement d'accord avec le fait que leurs études/analyses sont communiquées correctement.

Les outils de communication les plus importants pour les structures sont : les ateliers ou conférences (85,7%), les briefings politiques aux ministres ou groupes d'action du gouvernement (57,1%) et les rapports de politique (42,9%).

# 3.2.3. Au plan de l'élaboration des politiques basées sur les études et analyses

Les différentes structures interviewées estiment qu'elles sont suffisamment impliquées dans le processus d'élaboration des politiques et plusieurs documents attestent leur déclaration, notamment les rapports des rencontres élaborés par le SP/CPSA et les DGESS.

Toutefois, en dehors des structures de recherche (INERA, CAPES par exemple), les structures ne disposent pas de professionnels spécialisés dans les études et analyses politiques pouvant servir de conseillers politiques.

On constate globalement une bonne implication de la majorité des structures enquêtées dans l'élaboration des politiques au niveau national avec une utilisation des produits de leurs études et analyses.

Tableau 12: Implications des structures dans l'élaboration des politiques et des stratégies

		Effectif	N % colonne
Votre organisation ou quelqu'un de votre organisation a-t-il	Non	2	33,3%
joué un rôle spécifique comme conseiller politique dans les secteurs des politiques alimentaires et agricoles pour le gouvernement ?	Oui	4	66,7%
Votre organisation reçoit-elle des demandes pour donner des	Non	1	16,7%
conseils sur les questions de politiques alimentaires et agricoles ?	Oui	5	83,3%
Votre organisation a-t-elle été impliquée dans l'élaboration de	Non	2	33,3%
tout document de politique/stratégie alimentaire et agricole au cours des 5 dernières années ?	Oui	4	66,7%
Des produits de recherche ou des produits analytiques de	Non	1	16,7%
votre organisation ont-ils été utilisés dans l'élaboration des documents de politiques/stratégies alimentaires ou agricoles au cours des 5 dernières années (2008-2012) ?	Oui	5	83,3%
Des produits de recherche ou analytiques de votre	Non	1	25,0%
organisation ont-ils été utilisés dans l'élaboration des programmes alimentaires et agricoles ou projets au cours des 5 dernières années (2008-2012) ?	Oui	3	75,0%

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

Pour ce qui concerne la prise en compte de tous les acteurs dans l'élaboration des politiques, 57,1% sont d'accord que tous les acteurs clés sont bien consultés dans le processus politique.

Tableau 13: Appréciation de la prise en compte des acteurs dans l'élaboration des politiques et stratégies

		Effectif	N % colonne
Veuillez indiquer votre	Entièrement	0	0,0%
degré d'acceptation de la	d'accord		
déclaration suivante : Au	D'accord	4	57,1%
cours des 5 dernières	Neutre	2	28,6%
années, tous les acteurs	Pas d'accord	1	14,3%
clés ont été bien consultés	Pas du tout d'accord	0	0.0%
dans le processus politique.			
	L'élaboration est de p	olus en plus participative	
	Participation courant	e mais manque de suivi	évaluation des actions
	Processus politique s	uit une méthodologie pa	articipative et inclusive
Explications	Les études/analyse de	e notre organisation sur	les politiques sont en
	général validées en a	telier ou adoptées en co	onseil des ministres ce qui
	démontre leur pertin	ence quant à leur utilisa	tion éventuelle dans
	l'élaboration des poli	tiques	

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

# 3.2.3.1. Des questions relatives aux statistiques, au suivi et à l'évaluation

Plusieurs structures rencontrées (55%) ne disposent pas de système formel de suivi-évaluation, quand bien même elles produisent des rapports périodiques de suivi-évaluation. Aussi, toutes les structures rencontrées produisent des rapports d'activités annuels qui contiennent également des informations sur des statistiques relatives à l'exécution de leurs programmes. D'une manière générale, les capacités de collecte des données, de leur traitement, et de leur analyse sont bonnes dans la plupart des structures mais des contraintes subsistent. La capacité de rédaction des rapports et le partage et la diffusion sont satisfaisants (cf. tableau 12) au vu de la régularité de la production de ces rapports annuels et de leur qualité. Il faut néanmoins souligner les faiblesses en matière de capitalisation des acquis, faute de moyens (matériels et financiers) et de capacités techniques et méthodologiques qui demandent un renforcement continu. La multiplicité des interventions sans une véritable concertation régulière et efficace pour une synergie d'action vient réduire davantage la qualité de cette capitalisation.

# 3.2.3.2. Le fonctionnement des dispositifs de suivi-évaluation

La plupart des structures sont neutres vis-à-vis du bon fonctionnement de leur dispositif de suivi évaluation. Cependant 66,7% estiment produire des rapports de suivi et d'évaluation fonctionnels et utilisables.

Tableau 14: Appréciation du fonctionnement des dispositifs de suivi-évaluation

		Effectif	N % colonne
Veuillez indiquer votre degré d'acceptation de	Entièrement d'accord	0	0,0%
la déclaration suivante : Notre organisation a	D'accord	2	33,3%
un système de suivi/évaluation qui fonctionne	Neutre	4	66,7%
bien	Pas d'accord	0	0,0%
	Pas du tout d'accord	0	0,0%
Veuillez indiquer votre degré d'acceptation de	Entièrement d'accord	0	0,0%
la déclaration suivante : Notre organisation	D'accord	4	66,7%
produit périodiquement des rapports de suivi et d'évaluation pour des fins d'apprentissage	Neutre	2	33,3%
et de redéfinition des programmes	Pas d'accord	0	0,0%
et de redefinition des programmes	Pas du tout d'accord	0	0,0%
Veuillez indiquer votre degré d'acceptation de	Entièrement d'accord	1	16,7%
la déclaration suivante : Les rapports de suivi	D'accord	4	66,7%
et d'évaluation de notre organisation sont	Neutre	1	16,7%
fonctionnels et utilisables.	Pas d'accord	0	0,0%
	Pas du tout d'accord	0	0,0%

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

## 3.2.3.3. Collecte et gestion des données

La moitié des structures estiment qu'elles ont une bonne capacité de collecte de données et 57,1% pensent disposer d'une bonne capacité de traitement. Pour ce qui concerne l'analyse, la rédaction des rapports et le partage des données, 85,7% affirment disposer d'une capacité adéquate.

Tableau 15 : Appréciation de la capacité de collecte, traitement et analyse de données

		Effectif	N % colonne
	Entièrement d'accord	0	0,0%
Il existe une capacité adéquate pour	D'accord	4	57,1%
la collecte des données.	Neutre	1	14,3%
la collecte des doffflees.	Pas d'accord	2	28,6%
	Pas du tout d'accord	0	0,0%
	Entièrement d'accord	0	0,0%
Il ovisto uno canacitá adáguato nour	D'accord	5	71,4%
Il existe une capacité adéquate pour le traitement des données.	Neutre	0	0,0%
le traitement des données.	Pas d'accord	2	28,6%
	Pas du tout d'accord	0	0,0%
	Entièrement d'accord	0	0,0%
	D'accord	6	85,7%
Il existe une capacité adéquate pour	Neutre	0	0,0%
l'analyse des données.	Pas d'accord	1	14,3%
	Pas du tout d'accord	0	0,0%
	Entièrement d'accord	1	14,3%
Il existe une capacité adéquate pour	D'accord	6	85,7%
la rédaction des rapports et le	Neutre	0	0,0%
partage des données.	Pas d'accord	0	0,0%
	Pas du tout d'accord	0	0,0%

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

Les résultats de l'étude montrent que les données produites sont utilisées par un public très varié et beaucoup d'outils scientifiques sont utilisés pour les analyses : ce qui montre l'existence d'une bonne capacité d'analyse dans les structures.

#### 3.2.3.4. Contraintes liées au suivi-évaluation

En majorité (71,4%), les structures sont d'accord que la qualité des ressources humaines constitue une contrainte pour leurs organisations. Elles sont 57.1% à considérer comme une contrainte la qualité des ressources humaines et le financement adéquat. Cependant plus de 80% ne considèrent pas le leadership comme une contrainte tandis qu'environ 57% estiment que les problèmes liés à la collecte, à la gestion et à la distribution des données sont une contrainte.

Tableau 16: Contraintes liées au suivi-évaluation

		Effectif	N % colonne
	Entièrement d'accord	0	0,0%
La qualité des ressources humaines	D'accord	5	71,4%
est une contrainte dans notre	Neutre	0	0,0%
organisation.	Pas d'accord	1	14,3%
	Pas du tout d'accord	1	14,3%
	Entièrement d'accord	1	14,3%
La quantité des ressources	D'accord	4	57,1%
humaines est une contrainte dans	Neutre	1	14,3%
notre organisation.	Pas d'accord	1	14,3%
	Pas du tout d'accord	0	0,0%
T C 1/ 1	Entièrement d'accord	2	28,6%
Le financement adéquat pour la	D'accord	4	57,1%
collecte régulière des données est une contrainte dans notre	Neutre	1	14,3%
	Pas d'accord	0	0,0%
organisation.	Pas du tout d'accord	0	0,0%
	Entièrement d'accord	0	0,0%
Tallandamilia arkanna arakminta	D'accord	0	0,0%
Le leadership est une contrainte	Neutre	2	33,3%
dans notre organisation.	Pas d'accord	3	50,0%
	Pas du tout d'accord	1	16,7%
T 11\ 1\(\frac{1}{2}\) \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \	Entièrement d'accord	1	14,3%
Les problèmes liés à la collecte, à la	D'accord	2	28,6%
gestion et à la distribution des	Neutre	1	14,3%
données sont une contrainte dans	Pas d'accord	3	42,9%
notre organisation.	Pas du tout d'accord	0	0,0%

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

# 3.2.4. L'identification des forces et des faiblesses générales

Le diagnostic des domaines relatifs à la recherche, à l'élaboration des politiques et des stratégies, à la planification des investissements, à la gestion et au suivi et à l'évaluation des programmes, à la gouvernance et au développement organisationnel et institutionnel a permis de dégager les forces et les faiblesses ci-après

#### 3.2.4.1.Forces

- Nombre important de structures fournissant des données en vue de l'élaboration des politiques, des stratégies et des programmes;
- Structures influençant fortement la planification des investissements ;
- Intérêt croissant des partenaires (PTF, OPA, ONG) pour le processus politique ;
- Élaboration de rapport bilan des activités ;
- Volonté politique forte qui accompagne le processus politique ;
- Bonne capacité d'élaboration de rapports

#### 3.2.4.2. Faiblesses

- Absence de stratégie formelle de suivi-évaluation ;
- Mécanisme/système de suivi-évaluation insuffisamment opérationnel;
- Indicateurs mal définis et généralement insuffisamment maitrisés ;
- Résultats du suivi-évaluation non suffisamment exploités ;
- Diverses contraintes liées à la collecte, au traitement et à l'analyse des données et de leur distribution ;
- Diffusion insuffisante des données et informations surtout aux acteurs non étatiques (OSC, ONG, OPA);
- Faible nombre de concertations formelles sur le processus politique liées aux questions de l'agriculture et de l'alimentation;
- Absence de stratégie de communication pour la plupart des structures ;
- Outils de communication limités en nombre et en efficacité;
- Faible connaissance des politiques des autres sous-secteurs et secteurs par le personnel et les membres des structures.

#### 3.2.4.3. Analyse

D'une manière générale, les structures sont limitées par leurs faibles capacités en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des politiques et des programmes. Cette situation est liée à l'insuffisance qualitative et quantitative des ressources humaines, la non fiabilité de certaines données tel le niveau de contribution du secteur privé dans le processus politique, le caractère incomplet ou même l'inexistence de certaines données utiles comme les budgets annuels détaillés des structures.

Comme on peut le constater, la recherche, l'analyse des stratégies, la gestion et le suivi-évaluation des programmes et la planification des investissements, la gestion des connaissances et leur diffusion, la gouvernance et le développement organisationnel constituent l'essentiel des missions de ces structures.

Malheureusement, les contraintes liées aux ressources humaines, financières et matérielles constituent des handicaps importants qui influent négativement sur leur performance face à l'accomplissement de leur mandat. La mise en œuvre des solutions proposées permettra de renforcer les capacités de ces structures et les rendre plus opérationnelles et compétentes.

# 3.3. Évaluation des capacités dans le processus de politique

L'évaluation des capacités des structures interviewées a été faite à travers un certain nombre de thématiques regroupées à cinq niveaux :

- Le niveau de leadership efficace dans le processus politique ;
- Le niveau d'application efficace du suivi-évaluation (S-E);
- De la capacité de répondre aux exigences du mandat et aux objectifs de développement;
- De la capacité à coordonner et à rapprocher les acteurs et les politiques et stratégies ;
- De la capacité à réaliser une cohérence entre les politiques et les stratégies.

# 3.3.1. Le niveau de leadership efficace dans le processus politique

Le leadership dans le processus politique est assez proactif et sensible. A la faveur des rencontres de certaines instances comme le Conseil national de sécurité alimentaires (CNSA), les hautes autorités de l'État (premier ministre

et ministres) donnent des directives après avoir reçu les différentes informations et données statistiques sur la situation agricole et alimentaire du pays à un moment donné. Cependant, les insuffisances dans les domaines des ressources humaines, physiques et financières constituent des obstacles à l'opérationnalité et à l'efficacité de ce leadership. Il en est de même pour le leadership des organisations impliquées dans le processus politique qui constituent des relais importants pour les premiers dirigeants du processus politique qui connaissent des faiblesses à assurer un véritable leadership sur un personnel non motivé.

# 3.3.2. Au niveau de l'application efficace du suivi-évaluation (S-E);

La majorité des structures (55%) n'ont pas de systèmes formels de suivi-évaluation, ce qui entraîne des insuffisances dans la gestion des connaissances et dans l'évaluation des performances. Par ailleurs, en dehors des rencontres et de certains échanges d'informations (rapports d'activités, documents divers), elles ne disposent pas non plus de système formel pour suivre les tendances et les évolutions générales qui ont lieu dans le secteur agricole et alimentaire. Par conséquent de nombreuses structures (45%) n'ont pas de capacités à suivre les évolutions internes et externes des politiques et des stratégies même si l'exploitation individuelle et personnelle des TIC (internet) peut permettre à certains cadres de suivre cette évolution. Toutefois, quelques structures (33%) disposent de systèmes efficaces de suiviévaluation et arrivent ainsi à une bonne évaluation de leurs performances. Ces structures produisent leurs propres données et exploitent également des données provenant d'autres acteurs.

D'une manière générale, le personnel des structures rencontrées est libre d'exprimer son opinion sur la gouvernance et la gestion du processus politique au plan agricole et alimentaire. Le personnel dans sa majorité est d'avis que ses idées et ses différentes propositions sont prises en considération et intégrées dans le processus d'élaboration des politiques, des stratégies et des programmes de développement agricole et alimentaire. La contribution des membres et du personnel est recueillie à travers différentes rencontres formelles et informelles. Il faut néanmoins reconnaître que les limites objectives de certains membres influent négativement sur la qualité de cette contribution.

# 3.3.3. De la capacité à répondre aux exigences du mandat et aux objectifs de développement

Les plupart des services rencontrés (80%) ne disposent pas de plans opérationnels clairs pour accomplir leur mandat. Par contre, ils ont à la place, des programmes annuels de travail qui constituent une sorte de feuille de route technique. C'est sur la base de ces programmes que les différentes évaluations sont faites, qu'elles soient internes ou externes. Ces programmes sont planifiés dans le temps mais pour la plupart, ils ne sont pas budgétisés. Dans la pratique de la mise en œuvre des programmes, on constate que les budgets ne couvrent pas les besoins exprimés et planifiés. La plupart des structures étatiques (80%) ne sont pas informées du niveau de leur budget.

A l'instar de la contribution des membres ou du personnel, le recueil de besoins des acteurs et du public pouvant contribuer à enrichir la programmation se fait par les canaux des rencontres et des échanges d'informations sans que cela ne s'inscrive dans un cadre formel. La qualité des résultats de l'exécution des programmes est fortement liée à celle des ressources humaines affectées à ces tâches. La majorité des structures (plus de 80%) souffrent d'insuffisances diverses en matière de ressources humaines au niveau de leur personnel. Si l'on ajoute à cette question cruciale les problèmes matériels et financiers, il n'est pas possible d'atteindre les résultats planifiés.

Les OPA et les OSC de façon générale ne vivent pas exactement la même situation en ce qui concerne le personnel. En effet, si elles souffrent de l'insuffisance quantitative, par contre, les profils sont généralement plus adaptés à leur mission.

# 3.3.4. De la capacité à coordonner et à rapprocher les acteurs et les politiques et stratégies

La plupart des structures rencontrées (plus de 70%) ont montré des capacités à coordonner et à rapprocher les acteurs et les politiques et stratégies. Certaines ont de bonnes dispositions et des atouts réels pour cette coordination. D'autres ont même des attributions de coordination tels le SP/CPSA, le SE-CNSA, le SP/CONEDD, etc.

Les principes de coordination sont centrés sur les rencontres d'information, les exercices conjoint de suivi-évaluation, l'élaboration et la validation d'outils consensuels d'évaluation des activités, l'élaboration et la diffusion de document de bilans consolidés, etc. Au regard des insuffisances attachées à ces principes et des multiples interventions dans le secteur agricole et alimentaire, cette coordination n'est pas efficace.

## 3.3.5. De la capacité à réaliser une cohérence entre les politiques et les stratégies

Très peu de structures (25%) disposent de mécanismes formels permettant de réaliser une cohérence entre les politiques et les stratégies du secteur agricole et alimentaire. De plus, il n'existe pas de directives opérationnelles pour réaliser la cohérence entre les politiques et les stratégies dans le domaine agricole et alimentaire. Les structures étatiques considèrent qu'elles n'ont pas d'autres visions stratégiques que celles du gouvernement et leurs missions sont définies dans leurs attributions. Les structures privées et celles des OPA disposent de documents de stratégies ou de plans d'actions qui constituent leur feuille de route dans la poursuite de la réalisation de leurs objectifs.

En tout état de cause, on a constaté que la cohérence recherchée entre les politiques et les stratégies dans le secteur agricole et alimentaire n'est pas effective et qu' elle résulte du faible niveau de concertation entre les acteurs et la multiplicité des intervenants. Cette situation a une influence négative sur la qualité et les résultats de l'exécution des politiques et des stratégies dans ce domaine.

Cependant, le développement actuel de l'approche programme impulsée par le processus PDDAA et particulièrement concrétisée à travers le PNSR constitue un moyen méthodologique et technique efficace pour améliorer la cohérence dans les politiques et les stratégies du secteur agricole et alimentaire. Du reste, les treize (13) sous-programmes du PNSR sont le résultat de cette convergence des politiques et des stratégies des sous secteurs du développement rural.

# 3.4. Les contraintes majeures rencontrées dans les ressources humaines, financières et physiques et les solutions envisagées

L'analyse des résultats des investigations montre que les ressources humaines, physiques et financières, présentent des situations similaires aussi bien dans les structures impliquées dans la recherche/analyse/suivi-éva-luation/production de données/gestion des connaissances, etc. que dans celles impliquées dans le processus politique (leadership, capacité d'adaptation aux évolutions, capacité à répondre au mandat, capacité à assurer la coordination et la cohérence des politiques.). En considérant que les ressources humaines, financières et physiques constituent des facteurs essentiels et déterminants de la qualité du processus politique, il est important que face aux contraintes y relatives, des propositions concrètes de solutions soient formulées pour un renforcement conséquent des capacités de ces structures.

Sur la base des enquêtes (interviews), le tableau 17 présente les principales contraintes et les solutions envisagées en fonction de la nature de l'activité.

*Tableau 17:* Contraintes majeures rencontrées dans les ressources humaines, financières et physiques et les solutions envisagées

Type de capacité	Contraintes rencontrées	Domaine	Solutions proposées
		Gouvernance, développement organisationnel et développement institutionnel Gestion des connaissances,	Diversifier les sources de financement
	Budget insuffisant	développement des systèmes de données et partage des informations	Accroitre les dotations financières allouées à la diffusion des résultats
		Gestion, suivi et évaluation des programmes	Augmentation des sources de financement
Financement/ressources		Leadership et gestion	Renforcer l'allocation des ressources aux initiatives
financières	La non programmation	Gestion, suivi et évaluation des	Programmation des activités de suivi évaluation
	des activités de suivi évaluation	programmes	Recherche de financement auprès de l'État et des PTF
	Lenteur des procédures de décaissement	Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations	Simplifier le processus de décaissement
		Gestion, suivi et évaluation des programmes	
	Déficits de compétences	Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations Gestion, suivi et évaluation des	Renforcement des capacités
	Faible nombre de	programmes Gouvernance, développement	
	cadres de conception	organisationnel et développement institutionnel	Renforcer les compétences techniques
		Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations	
	Faible organisation (difficultés de	Gestion, suivi et évaluation des programmes	Organisation du service ; redéfinition des rôles, responsabilisation des agents
Ressources humaines	planification)	Gouvernance, développement organisationnel et développement institutionnel	
	P 11 / / 1/ 1	Leadership et gestion	
	Faible réactivité de certains agents	Leadership et gestion	Renforcer les compétences des agents
	Mobilité des agents	Leadership et gestion	Développer les mécanismes d'incitations adéquates des agents
		Gestion des connaissances, développement des systèmes de	Mise à disposition de nouveaux agents
		données et partage des informations	Recrutement d'agents
	Nombre insuffisant	Gestion, suivi et évaluation des programmes	Mise à disposition de nouveaux agents
			Recrutement d'agents
		Gouvernance, développement organisationnel et développement institutionnel	Renforcer le personnel

Type de capacité	Contraintes	Domaine	Solutions proposées
	Profil non satisfaisant	Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations Gestion, suivi et évaluation des programmes	Diversification des profils de formation
	État défectueux du matériel	Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations Gestion, suivi et évaluation des programmes Gouvernance, développement organisationnel et développement institutionnel	Renouveler le matériel existant
Danasa alasiasa		Leadership et gestion  Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations  Gestion, suivi et évaluation des	Renforcer la logistique
Ressources physiques	Faible disponibilité	programmes Gouvernance, développement organisationnel et développement institutionnel	Renforcer la logistique  Renforcer les capacités logistiques
	Insuffisance de véhicules adaptés	Gestion, suivi et évaluation des programmes	Renforcer les capacités logistiques  Achat de véhicule 4x4 pour les travaux de terrain
	Manque de locaux	Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations Gestion, suivi et évaluation des programmes	Dotation en locaux

#### LA STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR LA MISE IV. EN ŒUVRE DU SAKSS NATIONAL

# 4.1. Les objectifs et les résultats attendus de la SRC 4.1.1. Les objectifs

4.1.1.1. L'objectif global

L'objectif global de la stratégie se définit comme suit : « Doter les structures membres du dispositif de suivi évaluation du PNSR (représentant le SAKSS national), de capacités en vue de leur permettre de conduire avec efficacité un processus politique de qualité dans le domaine agricole et alimentaire ».

## 4.1.1.2. Les objectifs spécifiques

Trois objectifs spécifiques dont la mise en œuvre répond à l'objectif global se définissent comme suit :

- intégrer au sein de l'organe de pilotage du dispositif du PNSR qui est également celui du SAKSS national les structures d'influence qui n'y sont pas ;
- renforcer les capacités des structures membres du dispositif de suivi-évaluation en termes de ressources humaines, physiques et financières ;
- renforcer les connaissances des structures membres du dispositif national de S-E du PNSR dans le domaine de l'organisation et du management stratégique de leurs structures pour leur assurer un fonctionnement de qualité.

#### 4.1.2. Les résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- le dispositif de S-E du PNSR fonctionne bien dans un cadre organisationnel et institutionnel adéquat ;
- le personnel et les membres des structures impliquées dans les activités du dispositif maîtrisent parfaitement les différents paramètres du processus politique et apportent des contributions de bonne qualité à ce processus;
- les structures membres du dispositif sont plus performantes. Elles connaissent une meilleure organisation interne et assurent avec succès la coordination et la synergie d'action avec d'autres acteurs et partenaires ainsi que la cohérence des politiques et des stratégies agricoles et alimentaires.

# 4.2. Le renforcement des capacités des structures impliquées dans le processus politique

# 4.2.1. Le renforcement des capacités au niveau individuel

Le renforcement des capacités au niveau individuel vise à doter le personnel et les membres des structures du SAKSS (remplacé par l'organe de suivi-évaluation du PNSR), de connaissances nécessaires à l'accomplissement réussi de leurs tâches au sein de ces structures. Les insuffisances relevées lors de l'évaluation des capacités constituent la base des propositions dont la mise en œuvre permettra l'atteinte de cet objectif : Il s'agira de :

√ renforcer les capacités des ressources humaines des structures à travers la formation du personnel : Cette formation prendra en compte les insuffisances à lever, notamment dans le domaine des thématiques liées au processus politiques à savoir : (i) la recherche, l'analyse des politiques et des stratégies ainsi que la planification des investissements, (ii) la gestion, le suivi et l'évaluation des programmes, (iii) la gestion des connaissances, le développement des systèmes de production des données et le partage des informations, (iv) le leadership et la gestion, la gouvernance, le développement organisationnel et institutionnel. De manière plus spécifique, cette formation peut contenir les thématiques ci-après :

- les mécanismes de suivi-évaluation : définition des indicateurs et maîtrise des outils et méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données, notamment au niveau des services des ministères concernés ;
- les techniques de programmation/planification des investissements ;
- les techniques de communication avec la maîtrise des outils de communication, notamment la maîtrise des outils informatiques, la gestion et le partage des connaissances ;
- la maîtrise des techniques d'évaluation des performances aussi bien des ressources humaines que des structures elles-mêmes ;
- une bonne connaissance de la gouvernance, du développement organisationnel et institutionnel;
- les techniques de gestion intégrant les techniques de coordination et de mise en cohérence des politiques et des stratégies ;
- etc.

Les structures pourront encore valider, chacune en ce qui la concerne, ces propositions de thématiques pour le renforcement des capacités de leur personnel. En effet, la présente étude a montré que les structures n'avaient pas toujours les mêmes besoins suivant leurs domaines d'intervention.

## √ Effectuer des voyages d'étude etd' échanges d'expériences ;

Une programmation annuelle de voyages d'études sera réalisée et adoptée par l'instance nationale de S-E. Ces voyages sont importants parce qu'ils contribuent au renforcement des capacités du personnel bénéficiaire et renforcent la qualité des expériences de ce personnel. Ces voyages pourront avoir lieu dans les pays où les nœuds SAKSS sont suffisamment bien implantés et fonctionnels.

# $\sqrt{}$ Créer les conditions de motivation du personnel

L'évaluation des structures a montré à quel point l'absence de motivation porte un grand préjudice à la qualité de prestation du personnel. Il est donc indiqué de lui proposer des motivations précises qui peuvent être à la fois financières et non financières. Pour ce dernier aspect, des lettres de félicitation signées des supérieurs hiérarchiques peuvent être adressées aux agents méritants qui pourront également bénéficier de voyages d'études et de formations spécifiques.

# 4.2.2. Le renforcement des capacités au niveau organisationnel

Au plan organisationnel, le renforcement des capacités portera sur des questions méthodologiques et d'approches à mettre en place au sein des différentes structures. Il s'agira plus spécifiquement d'aider les services des ministères à comprendre ou à disposer de différents outils et mécanismes indispensables au renforcement de la qualité de leurs prestations.

Dans cette perspective et pour le renforcement de la qualité de la gouvernance globale du processus politique, il est proposé la mise en place au sein de tous les services des départements ministériels concernés, des systèmes formels de :

- suivi-évaluation de la mise en œuvre des politiques et des stratégies à travers l'exécution des programmes et des plans d'actions ;
- programmation/planification des investissements;
- communication intégrant les aspects verticaux et transversaux.

En ce qui concerne la résolution des ressources matérielles, la dotation des différentes structures en équipements adaptés à leur mission est indispensable. Il s'agira de :

- renforcer les moyens de locomotion par l'acquisition au profit des services de véhicules et de motos adaptés ;
- doter les structures en matériels informatiques performants avec les consommables qui les accompagnent;
- multiplier et vulgariser des sites web pour une meilleure gestion et diffusion des connaissances ;
- améliorer l'accès du personnel au téléphone ;
- améliorer la disponibilité et la qualité de l'espace de travail au profit du personnel.

# 4.2.3. Le renforcement des capacités au niveau du processus politique

La résolution des problèmes au niveau individuel et organisationnel aura sans aucun doute un impact positif sur les capacités au niveau du processus politique. C'est ainsi que l'on peut être certain que l'efficacité du leadership des organisations/structures, la capacité des structures à suivre les évolutions, à améliorer la qualité de leurs contributions aux débats politiques et à réaliser la coordination et la cohérence des politiques et des stratégies etc. seront mieux assurées si les propositions d'actions faites dans ces domaines sont réalisées .

Il faut, en plus de cela, développer des initiatives pour vulgariser les bonnes pratiques en matière de concertation, de plaidoyer et de maitrise des documents de politiques et de stratégies. De manière plus spécifique, il faut appuyer et accompagner les OPA et les OSC dans l'élaboration et la maitrise de certains outils de gestion de leurs structures.

# 4.3. Les secteurs de soutien aux politiques agricoles et alimentaires

Pour apporter une valeur ajoutée à la qualité des documents de politiques agricoles et alimentaires, des actions d'appui-accompagnement seront apportées aux domaines suivants :

- la recherche agricole ;
- le commerce et la transformation ;
- le Genre.

# 4.3.1. La recherche agricole

Pour contribuer à l'amélioration de l'action de la recherche agricole au bénéfice du processus politique, il s'avère indispensable de la consulter régulièrement afin qu'elle apporte sa contribution au processus. Il faut aussi intégrer dans les orientations des politiques et des stratégies agricoles la problématique de la valorisation et de la vulgarisation des résultats de la recherche qui demeure une grande préoccupation aussi bien des acteurs de la recherche que ceux chargés du développement opérationnel.

#### 4.3.2. Le commerce et la transformation

Le commerce et la transformation des produits agricoles doivent être plus visibles dans les politiques et stratégies agricoles et alimentaires. Pour y parvenir, il faut que ces paramètres soient plus intégrés au processus politique. Il faut alors renforcer la concertation entre le SP/CPSA et les structures chargées du commerce et de la transformation. C'est par cette voie qu'une synergie d'action et de complémentarité sera possible. Un accent sera mis sur l'appui à l'organisation des acteurs, une amélioration de la circulation des informations sur les marchés domestique, régional et international, etc.

#### **4.3.3. Le Genre**

Pour permettre sa meilleure prise en compte dans le processus politique, il faut appuyer le Secrétariat permanent du conseil national pour la promotion du genre (SP/CONAP Genre) à travers le renforcement de ces capacités en ressources humaines, matérielles et financières. La formation du personnel du SP/CONAP Genre est indispensable. Par ailleurs il est nécessaire d'intégrer le SP/CONAP Genre dans le SAKSS national.

#### 4.4. Les conditions de succès de la mise en œuvre de la stratégie

Le succès de la mise en œuvre de la stratégie est conditionné par cinq (5) défis importants à relever :

- L'appropriation nationale du dispositif : elle est fondamentale pour garantir le succès et la durabilité des acquis du processus politique. Il est donc important que la mobilisation de l'État et de ses démembrements concernés soit élevée et constante.
- Le financement de l'ensemble du dispositif de suivi-évaluation doit permettre l'opérationnalisation des mécanismes et des outils prévus. Il permettra également la tenue des différentes rencontres d'échanges sur les résultats de suivi-évaluation pour dégager les leçons et les orientations qui s'imposent.
- Le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation se fera à travers la mise à leur disposition des ressources humaines, matérielles et financières adaptées et suffisantes ainsi que l'amélioration de leurs connaissances des facteurs du processus politique.
- La gestion adéquate des orientations et des décisions sont particulièrement déterminantes pour l'exploitation optimale des résultats du suivi-évaluation. Elles contribuent au renforcement continu de la performance du processus politique et à la prise de décisions pertinentes visant à corriger les insuffisances dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques et des stratégies.
- La communication est un outil particulièrement important dans la conduite des activités de suivi-évaluation et du processus politique. Elle doit être opérationnelle et maîtrisée par tous les acteurs à tous les niveaux (national et régional). Par conséquent, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication adaptée aux exigences du suivi-évaluation et du processus politique doivent être réalisées dans les meilleurs délais au profit des structures membre du SAKSS qui n'en possèdent pas.

#### **CONCLUSION**

L'évaluation des besoins des structures intervenant dans le processus politique agricole et alimentaire au Burkina Faso a permis une identification des faiblesses de ces structures et de leurs potentialités. Cet exercice particulièrement important aura pour effet, le renforcement des capacités de ces structures, à travers la levée des obstacles à leur contribution qualitative au processus politique. Il est donc attendu une valeur ajoutée dans la formulation des politiques, leur mise en œuvre, le suivi-évaluation, la planification/programmation, la gestion des connaissances et la capitalisation des acquis des politiques et stratégies en matière d'alimentation et d'agriculture

Il est également important de souligner que le caractère multi-États de cet exercice est une opportunité de partage et de mutualisation des expériences et des bonnes pratiques entre les pays de l'espace CEDEAO dans le domaine du processus politique en matière de promotion du secteur agricole.

Au regard donc des enjeux au plan national et sous régional, les dispositions idoines doivent être prises pour le succès de la mise en œuvre de la présente stratégie.

#### Références

Direction générale de l'économie et de la plannification (2013). Instrument automatisé de prévision.

Institut national de la statistique et de la démongraphie (2006). Résultats du recensement général de la population et de l'habitation.

# Bibliographie

BURKINA FASO (2012). Revue diagnostic des dépénses publiques de base dans le secteur agricole, 100p.

BURKINA FASO (2004) ; Document de stratégie et de développement rural (SDR) à l'horizon 2015, Janvier 2004, 145p.

Institut national de la statistique et de la démongraphie (2005). Rapport final de l'étude sur le plan de formation du personnel statisticien et connexe au profit de l'INSD et du système statistique national, 113p.

Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques (MAHRH), (2010). L'évolution des performances de l'agriculture et des conditions de vie des ménages,..

Ministère de l'agricutlure, de l'hydraulique et des ressources halieutiques (MAHRH), (2012). Programme national du secteur rural (PNSR) 101p.

Ministère de l'économie des finances (MEF), (2000). Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP), MEF, 2000, 145p.

Ministère de l'économie des finances (MEF), (2010). La Stratégie de croissance accélérée et de développement Durable (SCADD).

OUEDRAOGO Souleymane et al, (2007). Le programme d'investissement du secteur agricole (PISA).

Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles (SP/CPSA), (2012). Document du dispositif de suivi-évaluation du PNSR.

SNU/ BURKINA FASO, (2012). Cadre d'accélération des OMD (CA0) au Burkina Faso : Eliminer l'extrême pauvreté.

**ANNEXES** 

ANNEXE 1 : Cadre logique de la stratégie opérationnelle

Activites (A)	Résultats attendus (extrants)	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèse critique
Objectif global: Doter les structures avec efficacité un processus politiqu	Objectif global : Doter les structures membres du dispositif de suivi évaluation du PNSR avec efficacité un processus politique de qualité dans le domaine agricole et alimentaire	Objectif global : Doter les structures membres du dispositif de suivi évaluation du PNSR (représentant le SAKSS national), de capacités en vue de leur permettre de conduire avec efficacité un processus politique de qualité dans le domaine agricole et alimentaire	ıl), de capacités en vue de leur perm	ettre de conduire
Objectif1 (01): Intégrer au se d'influence qui n'y sont pas	grer au sein de l'organe de pilota; y sont pas	<i>Objectif1 (01)</i> : Intégrer au sein de l'organe de pilotage du dispositif du PNSR qui est également celui du SAKSS National les structures d'influence qui n'y sont pas	ment celui du SAKSS Nationa	ıl les structure
OIA1: Intégrer au dispositif de S-E les structures de recherche, de conception des politique et de production de données telles le CAPES, le CEDRES, le SP-CONEDD, le SP-CONEDD, le SP-CONEDD, etc.	Le processus politique est plus performant	Taux de participation de ces structures aux différentes activités du dispositif et la pertinence des décisions	Rapports des rencontres et rapports de suivi-évaluation	Les responsables des structures d'influence ne sont pas disponibles
O1A2: Organiser des rencontres régulières de l'organe décisionnel et de pilotage au plan national et régional (3 rencontres)	Toutes les rencontres planifiées sont tenues et le dispositif fonctionne bien	Nombre de rencontres ordinaires tenues par l'organe de pilotage et la qualité des contributions des participants	Rapports des réunions de l'organe de pilotage du dispositif de S-E	Les financements ne sont pas suffisants
O1A3: Organiser des rencontres régulières de l'organe techniques au plan national et régional (3 rencontres)	Toutes les rencontres planifiées sont tenues Le dispositif fonctionnement	Nombre de rencontres ordinaires tenues par l'organe de pilotage et la qualité des contributions des participants	Rapports des réunions de l'organe de pilotage du dispositif de S-E	Les financements ne sont pas suffisants
O1A4: Diffuser les résultats des rencontres de l'organe de pilotage à tous les partenaires à travers des canaux adaptés et performants	Les différents partenaires publics et privés sont régulièrement informés de la situation de l'exécution de la stratégie et les actions du dispositif sont plus connues	Le pourcentage des partenaires effectivement touchés (bénéficiaires des éléments d'informations)	Rapports de suivi	Les canaux de diffusion des informations ne sont maitrisés
Objectif2 (02): Renforcer les capac	icités des structures membres du dispo	Objectif2 (O2): Renforcer les capacités des structures membres du dispositif de S-E dans les domaines des ressources humaines, matérielles et financières.	humaines, matérielles et financièr	es.

Activités (A)	Résultats attendus (extrants)	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèse
				critique
O2A1: Élaborer un plan de formation et assurer son exécution	Un plan de formation du personnel au profit des structures est élaboré	Le nombre de personnes formées ou le taux des formées par rapport aux	Les rapports des formations	Ressources financières non disnouibles
O2A2: Former le personnel en approche programme et en suivi-évaluation des projets et programmes	Le personnel maitrise l'approche programme et les systèmes de suivi-évaluation	Le nombre de personnes formées ou le taux des formées par rapport aux prévisions	Les rapports des formations et les rapports d'activités	Ressources financières non disponibles
O2A3: Former le personnel en informatique et sur les logiciels de gestion des connaissances	Le personnel maitrise l'outil informatique et les différents logiciels	Le nombre de personnes formées ou le taux des formées par rapport aux prévisions	Les rapports des formations et les rapports d'activités	Ressources financières non disponibles
O2A4: Mettre en place des sites web, des bases de données et de leur gestion optimale	Le personnel maitrise la gestion des bases de données	Le nombre de personnes formées ou le taux des formées par rapport aux prévisions	Les rapports des formations et les rapports d'activités	Ressources financières non disponibles
O2A5: Former les responsables en gestion des ressources humaines et en leadership	Le personnel maitrise les techniques et système de gestion des ressources humaines et du leadership	Le nombre de personnes formées ou le taux des formées par rapport aux prévisions	Les rapports des formations et les rapports d'activités	Ressources financières non disponibles
O2A6: Former le personnel en planification/programmation	Le personnel maitrise les techniques de planification/programmation	Le nombre de personnes formées ou le taux des formées par rapport aux prévisions	Les rapports des formations et les rapports d'activités	Ressources financières non disponibles
O2A7: Former le personnel en élaboration des politiques et des stratégies	Le personnel maitrise le processus et les techniques d'élaboration des politiques et des stratégies	Le nombre de personnes formées ou le taux des formées par rapport aux prévisions	Les rapports des formations et les rapports d'activités	Ressources financières non disponibles

	Activités (A)	Résultats attendus (extrants)	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèse
	O2A8: Recrutement complémentaire de spécialistes, notamment: économistes- planificateurs, ingénieurs informaticiens, agroéconomistes, spécialistes en recherche sur les politiques agricoles et alimentaires,	Le processus politique est plus opérationnel et plus performant	Le nombre de spécialistes des différents domaines identifiés recrutés	Les procédures officielles de recrutement (publications, diffusion des résultats, etc.)	Ressources financières non disponibles
	Ressources physiques				
49	O2A9: Accroitre le nombre d'équipements utiles à l'accomplissement des missions des structures Notamment: véhicules 4X4, motos adaptées, ordinateurs portables et de bureaux, Acquisitions de logiciels adaptés, installation de flottes pour le téléphone, divers fournitures, etc. Réparations des équipements défectueux Réfections et ou construction de bureaux.	Les structures sont plus opérationnelles et connaissent un bon niveau de fonctionnement	Nature et nombre d'équipement/matériels/infrastructures acquis et ou rénovés et la qualité et l'efficacité des prestations des structures se ont accrues	Les bordereaux de livraisons et les facteurs de paiements et rapports d'évaluation	Ressources financières non disponibles
	Ressources financières				

Activités (A)	Résultats attendus (extrants)	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèse critique
O2A11: Développer des stratégies de plaidoyer pour la mobilisation de financements au profit du processus politique et du suiviévaluation du PNSR	Les financements sont disponibles pour la réalisation des activités du SAKSS NATIONAL qui fonctionne d façon optimale	Le nombre de partenaires touchés, ceux qui se sont engagés et le volume financiers obtenu.	Rapports des plaidoyers, rapports d'activités et les bilans financiers.	Partenaires non intéressés par les activités du dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du PNSR
	Objectif3 (O3): Renforcer le man	orcer le management stratégique des structures membres du SAKSS	s du SAKSS	
O3A1: Élaborer une stratégie de communication au profit des structures et assurer leur fonctionnement optimal	Une stratégie de communication au profit des structures est élaborée L'information circule bien entre les structures membres du SAKSS et entre ces structures et leurs partenaires techniques et institutionnels	La qualité et la fluidité de la communication interne et externe au niveau des structures sont constatées	Le document de la stratégie et les rapports d'activités	Ressources financières non disponibles
O3A2: Mettre en place dans toutes les structures des systèmes clairs de planification/programmation	Des systèmes de planification/programmation sont mis en place dans les structures impliquées dans le dispositif de S-E et une planification/programmation de bonne qualité est réalisée par les structures	La qualité de la planification/programmation s'est nettement améliorée	Les documents de planification/programmation Rapports de suivi-évaluation	Le manque d'intérêt des responsables des structures concernées
O3A3: Vulgariser les textes législatifs en lien avec le secteur rural et spécifiquement avec les domaines agricole et alimentaire	Les différents acteurs du processus politiques connaissent bien les textes législatifs qui régissent le secteur rural et en particulier le domaine de l'agriculture	Le nombre d'acteurs ayant bénéficié des textes législatifs	Rapports de suivi-évaluation	Ressources financières non disponibles

Activités (A)	Résultats attendus (extrants)	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Hypothèse
				critique
<b>O3A4</b> : Élaborer et diffuser les	Les différents acteurs du processus	Le nombre d'acteurs ou de structures ayant	Les documents de bonnes	Ressources
bonnes pratiques en matière de	politiques connaissent bien les	bénéficié de la diffusion des bonnes	pratiques élaboré et les outils de	financières non
coordination, de cohérence et de	bonnes pratiques en matière,	pratiques	leur diffusion ainsi que les	disponibles
synergie d'action dans la mise en	coordination, de cohérence et de		rapports de suivi-évaluation	
œuvre des Politiques et des	synergie d'action dans la mise en			
stratégies	œuvre des Politiques et des			
	stratégies			
<b>O3A5</b> : Développer le partenariat	Les structures impliquées dans le	Nombre de structures ayant des relations	Documents officiels consacrant	Partenaires non
au niveau des structures	dispositif de S-E ont instauré des	de partenariat dans le cadre du processus	le partenariat et	intéressés
	relations de partenariat avec	politique	Rapports d'activités	
	plusieurs acteurs du			
	développement agricole			

 $ANNEXE\ 2$  : Budget de la stratégie opérationnelle pour une période de 2ans

ACTIVITÉS (A)	MONTANTS ALLOU	TOTAL		
TIGITVITZO (II)	AN1	AN2	101112	
Objectif1 (O1) : Disposer d'un o	rgane de pilotage comp	let, fonctionnel, effica	ce et crédible	
O1A1: Intégrer au dispositif de S-E les structures d'influence telles le CAPES, le CEDRES, le SP-CONEDD, le SP- CONAP/Genre, le l'INSD, etc.	PM	PM	РМ	
O1A2 : Organiser des rencontres régulières de l'organe décisionnel et de pilotage au plan national et régional (4 rencontres) Au plan national : 2 rencontres/an : 5 000/ rencontre Au plan régional : 2 rencontres/an ; 2 500/ rencontre	15 000	15 000	30 000	
O1A3: Organiser des rencontres régulières de l'organe techniques au plan national et régional (4 rencontres)  Au plan national : 2 rencontres/an : 2.5 00/ rencontre  Au plan régional : 2 rencontres/an ; 1 500/ rencontre	8 000	8 000	16 000	
O1A4 : Diffuser les résultats des rencontres de l'organe de pilotage à tous les partenaires à travers des canaux adaptés et performants  Forfait	3 000	3 000	6 000	
Totaux objectif 1	26 000	26 000	52 000	
Objectif2 (O2): Renforcer les capacités des structures membres du dispositif de S-E dans les domaines des ressources humaines, matérielles et financières.				
O2A1 : Élaborer un plan de formation et assurer son exécution  Rencontre de validation du Plan	5 000		5 000	
O2A2: Former le personnel en approche programme et en suivi-évaluation des projets et programmes durant 4 jours	7 200		7 200	

11			
groupe cible, 50 personnes, 30 000/			
participants, 2 formateurs à			
150 000/J plus déplacement, etc.:			
O2A3: Former le personnel en			
informatique et sur les logiciels de gestion			
des connaissances)			
Nombre de jours de formation : 4 jours			
	4 800		4 800 000
2 formateurs : 150 000/J=			
30 Participants : 30 000/participants,			
déplacement, etc.			
O2A4: Mettre en place des site web, des			
bases de données et leur gestion optimale			
dans 15 structures (coût unitaire,	7.000		7.000
500 000FCFA)	7 000		7 000
	MONTANTS ALLOU	ES EN 1 000 F CFA	
ACTIVITÉS (A)			TOTAL
	2014	2015	
O2A5 : Former les responsables en gestion			
des ressources humaines et en leadership			
(10 personnes coût unitaire,			
N	1 800		1 800
Nombre de jours de formation : 4 jours			
1formateurs : 150 000/J=			
10Participants : 30 000/participants			
0046 7			
O2A6 : Former le personnel en			
planification/programmation			
Nambur Island I. C. of At			
Nombre de jours de formation : 4 jours	7 200	7 200	14 400
4 formateurs : 150000/J=			
100 Participants en 2 ans, 30 000/J			
déplacement, etc.			
O2A7 : Former le personnel en élaboration			
des politiques et des stratégies			
Nombre de jours de formation : 4 jours	4 800		4 800
2formateurs: 150000/J=			
30Participants : 30 000/participants			
déplacement, etc.			
	•		
O2A8 : Recrutement complémentaire de			
O2A8 : Recrutement complémentaire de spécialistes, notamment : 4 économistes-			
	115 200	115 200	230 400
spécialistes, notamment : 4 économistes- statisticiens, 4 ingénieurs informaticiens, 4	115 200	115 200	230 400
spécialistes, notamment : 4 économistes- statisticiens, 4 ingénieurs informaticiens, 4 agroéconomistes, 4 spécialistes en	115 200	115 200	230 400
spécialistes, notamment : 4 économistes- statisticiens, 4 ingénieurs informaticiens, 4	115 200	115 200	230 400

unitaire/an= 7 200/an FCFA)			
O2A9 : Accroitre le nombre d'équipements	utiles à l'accomplisseme	ent des missions	
10 Véhicules 4X4 (IT) HT/HD : coût unitaire 30 000 FCFA	300 000		300 000
25 Motos (cout unitaire, 1 500 FCFA)	37 500		37 500
25 Ordinateurs portables (cout unitaire, 400 FCFA)	10 000		10 000
25 Ordinateurs de bureaux (cout unitaire, 500 FCFA)	12,500		12,500
10 Logiciels et installations (cout unitaire, 2 000 FCFA)	20 000		20 000
Fonctionnement : (téléphone, divers fournitures, Réparations des équipements, réfection bureaux, etc.). Forfait	200 000	200 000	400 000
O2A10 : Développer des stratégies de plaidoyer pour la mobilisation de financements au profit du processus politique et du suivi-évaluation du PNSR Forfait	5 000	5 000	10 000
Totaux objectif 2	727 500	320 200	847 700
Objectif3(O3): Renforcer le managem	ent stratégique des stru	ctures membres du d	lispositif de pilotage
O3A1: Élaborer une stratégie de communication au profit des structures et assurer leur fonctionnement optimal Nombre d'experts 2 Honoraires d'experts: 100 000/j Nombre de jours: 20 Rencontres de validation: forfait: 5 000 Plus fonctionnement, forfait 5 000/an	14 000	5 000	19 000
O3A2: Mettre en place dans toutes les structures des systèmes clairs de planification/programmation	20 000		20 000

Rencontres de concertation et de validation au niveau central et déconcentré			
Former le personnel en management stratégique  Nombre de jours de formation : 4 jours 2 formateurs : 150000/J= 50 Participants 30 000/J déplacement, etc.	7.200		7 200
O3A3: Vulgariser les textes législatifs en lien avec le secteur rural et spécifiquement avec les domaines agricole et alimentaire (traduction en langues nationales, ateliers régionaux, etc.)  Traduction des textes en langue Multiplication des textes traduits Diffusion des textes Forfait	20 000	10 000	30 000
O3A4: Élaborer et diffuser les bonnes pratiques en matière de coordination, de cohérence et de synergie d'action dans la mise en œuvre des Politiques et des stratégies	15 000	10 000	25 000
O3A5 : Développer le partenariat au niveau des structures : rencontres de concertation	10 000	10 000	20 000
Totaux objectif	86 200	35 000	121 200
TOTAUX (O1+O2+O3)	850 200	381 200	1 179 400
TOTAL GENERAL			1 179 400

ANNEXE 3 : Liste des participants au premier atelier de cadrage

N°	Nom Prénoms	Structure	Localité	Tel	E-MAIL
1.	PARKOUDA Sibri	SP/CPSA	Ouaga	50 31 84 61	psibridv@yahoo.fr
2.	OUEDRAOGO Abdoulaye	SP/CPSA	Ouaga	70132070	Abdoulaye-bo@yahoo.fr
3.	OUEDRAOGO Prosper	SP/CPSA	Ouaga	70220820	ouedpros@yahoo.fr
4.	TAONDYANDE Maurice	IITA	Ouaga	70 66 78 84	m.taondyande@cgiar.org
5.	BAKO Dramane	consultant	Ouaga	70675639	bakodramane@yahoo.fr
6.	YAMEOGO J. Christophe	consultant	Ouaga	70025109	Yachris2@yahoo.bf

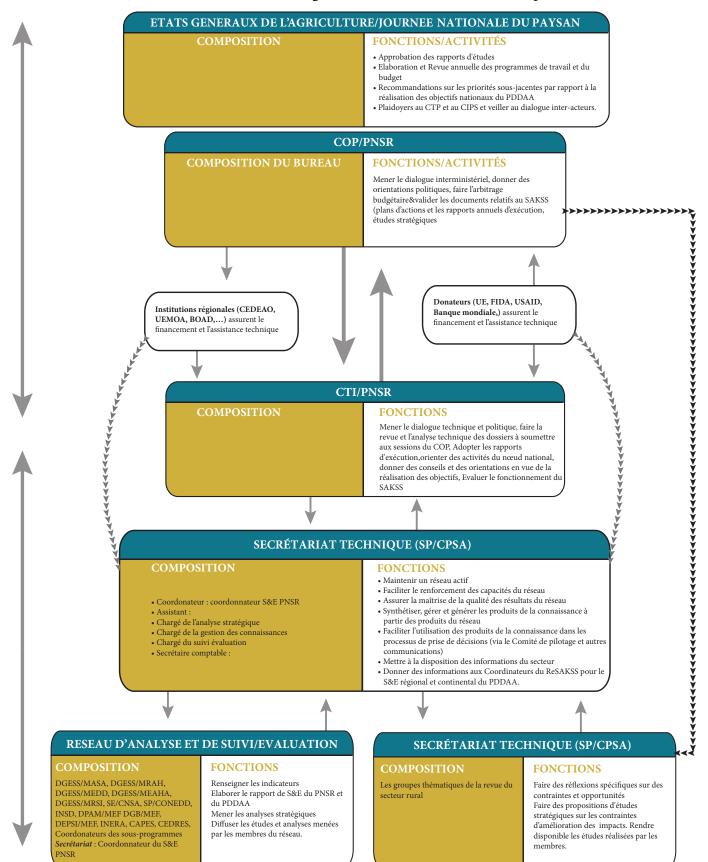
ANNEXE 3 : Liste des participants au deuxième atelier le 29 / 11 / 2013

N°	Nom Prénoms	Structure	Localité	Tel	E-MAIL
1.	BAKO Dramane	consultant	Ouaga	70675639	bakodramane@yahoo.fr
2.	YAMEOGO. J.	consultant	Ouaga	70025109	Yachris2@yahoo.bf
	Christophe				
3.	ILBOUDO Mahamadi	SE/CNSA	Ouaga	70537690	Ilboudomahamadi70@yahoo.fr
4.	DIABRII Seydou	DGEP/DCEI	Ouaga	70258633	Diadous_9@yahoo.fr
5.	NEYA B Samuel	INERA/SEP	Ouaga	70746039	samuelney@yahoo.fr
6.	KOUMTOUBRE Bila	DGESS/MASA	Ouaga	70262000	koumtoubre@yahoo.fr
7.	PARKOUDA Sibri	SP/CPSA	Ouaga	50 31 84 61	psibridv@yahoo.fr
8.	SAVADOGO Adama	DGADI/MASA		71487350	savadogofils@yahoo.fr
9.	OUEDRAOGO Prosper	SP/CPSA	Ouaga	70220820	ouedpros@yahoo.fr
10	KOULIBALY Alassane	DGESS/MEAHA	Ouaga	70037733	elishakool@gmail.com
11	POODA Sié	DGESS/MRAH	Ouaga	70289596	Sie.pooda@yahoo.fr
12	BARRO Ali	DGESS/MEDD	Ouaga	76267335	Ali_barro@yahoo.fr
13	BAHIRE T Jean Jaques	DGFF/MEDD	Ouaga	70312004	jeanjacquestbahire@yahoo.fr
14	SOME Wièrmè	DGPA/MRAH	Ouaga	76453590	wiemesome@yahoo.fr
15	GOUEM L Hortence	DGB/MEF	Ouaga	78168387	lefodara@yahoo.fr
16	TAONDYANDE Maurice	IITA	Ouaga	70 66 78 84	m.taondyande@cgiar.org
17	ZANGRE/PASSOULE	DGPER/MASA	Ouaga	72361005	Vale_passoule@yahoo.fr
	Valerie				
18	ZOUGOIRI Rémi	SP/CONEDD	Ouaga	70168265	zkremi@yahoo.fr
19	TONDE Patrice	DGPV/MASA	Ouaga	70158658	tondepat@yahoo.bf
21	DIAWARA Ali Badara	DGPER/MASA	Ouaga	76521516	badaraali@yahoo.fr
22	OUEDRAOGO	SP/CPSA	Ouaga	70132070	Abdoulaye-bo@yahoo.fr
	Abdoulaye				

# ANNEXE 4: Liste des structures rencontrées

N°	Structure	Adresse	Téléphone
1.	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales (CAPES)	01 BP 1919 OUAGA 01	50 37 43 55
2.	Direction générale des études et des statistiques sectorielles (DGESS) du MEAHA	МЕАНА	50 49 99 61
3.	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MEAHA	МЕАНА	72 08 65 91
4.	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MEDD	03 BP 7044 OUAGA 03	50 33 33 31
5.	Secrétariat exécutif du conseil national de sécurité alimentaire (SE-CNSA)	BP 4644	50 47 37 09
6.	Secrétariat permanent du conseil national pour l'environnement et le développement durable (SP/CONEDD)	01 BP 6486 OUAGA 01	50 31 31 91
7.	Secrétariat permanent de la coordination des politiques sectorielles agricoles (SP/CPSA)	03 BP 7010 OUAGA 03	70 13 20 70
8.	Secrétariat permanent des ONG (SPONG)	Ouaga 2000 au Sud du MASA	70 28 78 46
9.	Direction générale des études et des statistiques sectorielles du MRAH	03 BP 7026 Ouagadougou 09	70 49 67 88
10.	Fédération nationale des industries de l'agro-alimentaire et de transformation du Burkina (FIAB)	01 BP 6178 Ouagadougou 01 Burkina Faso	50 36 82 09
11.	Confédération paysanne du Faso (CPF)		
12. 13.	KfW	01 BP 1485 Ouaga	50 30 80 77
14.	Institut national de l'environnement et de recherches agricoles (INERA)	04 BP 8645 Ouagadougou 04	50 34 02 70
15.	Département de l'économie rurale et de l'environnement (DERE) Premier Ministère	Premier Ministère	50 38 23 36

#### ANNEXE 5 : Structure de fonctionnement et de gouvernance d'un SAKSS national potentiel



ANNEXE 6 : Tableaux sur les contraintes majeures rencontrées au niveau des ressources humaines, financières et physiques et les solutions envisagées

Recherche, analyse des stratégies politiques et planification de l'investissement

Type de capacité	Contraintes	Solution
	Dépendance des ressources extérieures	Mise à disposition de nouveaux agents
	Effectif insuffisant	Recrutement d'agents
	Insuffisance	Recrutement d'expert titulaire recrutement
	moumoanee	d'expert junior
Ressources humaines	Nombre insuffisant	Renforcer le personnel en nombre et surtout en qualité
	Connaissances pas toujours à jours	Diversification des profils de formation
	Déficits de compétence	Formation continue
	Faible organisation	Organisation du service; redéfinition des rôles,
	(difficultés de planification)	responsabilisation des agents
	Profil non satisfaisant	Renforcement des capacités
	Budget insuffisant	Accroitre les dotations par pour recherche
	Faible financement	Augmentation des sources de financement
	Insuffisances	Diversification des sources de financement
Financement/ressourc	Déblocage tardif	Simplifier le processus de décaissement
es financières	Incertitude dans le	
	financement	
	Lenteur des procédures de	
	décaissement	
	Faible disponibilité	Achat de véhicules 4x4 pour les travaux de terrain
	Insuffisance de véhicules adaptés	Renforcer la logistique
Ressources physiques	Manque de véhicules	Renouveler le matériel existant
	Etat défectueux	
	Manque de locaux et de	
	matériels	

**Source :** les consultants à partir de l'enquête d'évaluation *Recherche, analyse des stratégies politiques et planification de l'investissement* 

# Gestion, suivi et évaluation des programmes

Type de capacité	Contraintes rencontrées	Solutions proposées
	Faibles capacités	Renforcer le personnel en nombre et surtout en qualité
	Faiblesse des effectifs du personnel en	
	charge du suivi évaluation	
	Insuffisance	Recrutement d'agents
Ressources	Nombre insuffisant	Mise à disposition de nouveaux agents
humaines	Déficits de compétence	Renforcement des capacités
	Faible organisation (difficultés de	Organisation du service; redéfinition des
	planification)	rôles, responsabilisation des agents
	Profil non satisfaisant	Diversification des profils de formation
	Renforcer le personnel en charge de ce volet	
	Faible financement	Augmentation des sources de financement
	Lenteur des procédures de décaissement	Simplifier le processus de décaissement
	Budget insuffisant	
	La non programmation des activités de	Recherche de financement auprès de l'État et
Financement/		des PTF
ressources	Les ressources financières allouées ne	
financières	sont pas à la hauteur du volet	
	Accroitre les dotations financières	
	allouées à ce volet	
	Déblocage tardif	
	La non programmation des activités de	Programmation des activités de suivi
	suivi évaluation	évaluation
	Faible disponibilité	Renforcer la logistique
	Manque de véhicule	
Ressources	Etat défectueux	Renouveler le matériel existant
physiques	Manque de locaux et de matériels	
r /	Ressources physiques	Achat de véhicule 4x4 pour les travaux de terrain
	Insuffisance de véhicules adaptées	

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

# Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations

Type de capacité	Contraintes rencontrées	Solutions proposées	
	Faibles capacités	Renforcer le personnel en nombre et	
	-	surtout en qualité	
	Insuffisance	Recrutement d'agents	
Ressources humaines	Nombre insuffisant	Mise à disposition de nouveaux agents	
Ressources numanies	Déficits de compétence	Renforcement des capacités	
	Faible organisation (difficultés de	Organisation du service; redéfinition des	
	planification)	rôles, responsabilisation des agents	
	Profil non satisfaisant	Divertissement des profils de formation	
	Faible financement	Augmentation des sources de	
	Table illancement	financement	
	Lenteur des procédures de	Simplifier le processus de décaissement	
Financement/ressources	décaissement		
financières	Budget insuffisant		
manereres	Insuffisance de moyen pour	Accroitre les dotations financières	
	financer la diffusion des résultats	allouées à la diffusion des résultats	
	de recherche	anouces a la uniusion des resultats	
	Déblocage tardif		
	Faible disponibilité	Renforcer la logistique	
Ressources physiques	Manque de véhicule		
Ressources physiques	Etat défectueux	Renouveler le matériel existant	
	Manque de locaux et de matériels		

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

# Leadership et gestion

Type de capacité	Contraintes rencontrées	Solutions proposées
	Faibles capacités	Renforcer les capacités des leaders
Ressources humaines	Mobilité des agents Ressources humaines	Développer les mécanismes d'incitations adéquates aux agents
	Faible organisation (difficultés de planification)	Organisation du service; redéfinition des rôles, responsabilisation des agents
	Faible réactivité de certains agents	Renforcer les compétences des agents
Financement/ressources financières	Faiblesses de financement des initiatives	Renforcer l'allocation des ressources aux initiatives
Ressources physiques	Faible disponibilité	Renforcer les capacités logistiques
ressources physiques	Etat défectueux	Renouveler le matériel existant

Source : les consultants à partir de l'enquête d'évaluation

# $Gouvernance,\ d\'eveloppement\ organisationnel\ et\ d\'eveloppement\ institutionnel$

Type de capacité	Contraintes rencontrées	Solutions proposées
	Faibles capacités	Renforcer le personnel en nombre et surtout en qualité
	Insuffisance de personnels	Renforcer le personnel
Ressources humaines	Faible nombre de cadre conception	Renforcer les compétences techniques
	Faible organisation	Organisation du service; redéfinition des rôles,
	(difficultés de planification)	responsabilisation des agents
Financement/ressourc	Faible dotation	Diversifier les sources de financement
es financières	1 42020 400 1402022	2 1 0 1 0 1 0 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
Dagaaanaaa nhysiaaaa	Faible disponibilité	Renforcer les capacités logistiques
Ressources physiques	Etat défectueux	Renouveler le matériel existant

#### ANNEXE 7 : Termes de référence de l'évaluation

#### Termes de référence

Stratégie de renforcement des capacités à travers l'évaluation des besoins en renforcement des capacités du Système national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS)

#### 1. Contexte

Suite à la Déclaration de Maputo des Chefs d'États et de gouvernements de l'Union africaine en 2003, le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) est devenu le véhicule pour orienter les efforts de développement agricole et les partenariats en Afrique. A ce jour, plus de 29 pays sont passés par le processus de la table ronde du PDDAA et la majorité de ces pays ont élaboré ou sont en train d'élaborer leurs plans d'investissement agricole qui détaillent les domaines clés d'investissement en vue d'atteindre les objectifs du secteur agricole.

Le processus du PDDAA progresse dans ces pays bien qu'à des rythmes différents. La génération continue d'éléments probants pour la conception, la mise en œuvre et la modification de différents programmes et interventions dans le secteur de l'agriculture constitue l'un des éléments clés requis pour le succès du processus du PDDAA et l'atteinte de ses objectifs au niveau national. Pour répondre à ce besoin, les pactes PDDAA signées à ce jour par les pays ont identifié la nécessité de la mise en place de mécanismes pour l'analyse continue des questions émergeantes, des contraintes et des défis auxquels se trouve confronté le secteur agricole de même que le développement de systèmes pour la génération des informations, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances. Ainsi, la mise en place des plates-formes nationales de connaissance, c.-à-d. les Systèmes d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS), pour se focaliser sur les besoins d'analyse et de renforcement des capacités spécifiques au pays, qui travailleraient en étroite collaboration avec les plates-formes régionales de connaissance (ReSAKSS), est perçue comme étant une initiative importante dans le processus du PDDAA.

Au cœur du programme du PDDAA, se trouve la nécessité d'améliorer la qualité de la planification et de la mise en œuvre des politiques et des stratégies en vue d'accélérer la croissance et progresser vers la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cela nécessite des capacités humaines et physiques, des instruments analytiques et des informations en vue de générer des produits de connaissance crédibles, opportuns et de haute qualité pour informer et éclairer les politiques du secteur agricole et en particulier les processus de planification et de revue. Cependant, la capacité à générer des informations basées sur des éléments probants, le suivi et l'évaluation, et le partage des connaissances par une communication effective des informations et des connaissances aux décideurs politiques de même que la promotion d'un dialogue politique doivent être renforcés à des degrés différents dans tous les pays.

# 2. Questions stratégiques

Les questions clés autour de l'évaluation des besoins en capacité et du développement des capacités sont les suivantes :

a) Quels sont les besoins spécifiques du pays en matière d'analyse des politiques agricoles et de planification de l'investissement, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances ?

- **b)** Quelles sont les capacités individuelles et organisationnelles requises pour l'analyse des politiques agricoles et la planification de l'investissement, le suivi-évaluation et la gestion des connaissance dans le court, moyen et long terme pour satisfaire à ces besoins ?
- c) Comment ces capacités peuvent-elles être exploitées à travers leur utilisation effective dans les organisations impliquées dans le processus du PDDAA particulièrement en matière d'analyse stratégique des politiques agricoles, de planification de l'investissement,
  - de suivi-évaluation et de gestion des connaissances ?
- **d)** Quelles sont les contraintes institutionnelles et en matière de capacités, qui existent dans le processus politique afin que les organisations politiques puissent jouer leur rôle de manière efficace et faire face aux objectifs du PDDAA ?
- e) Comment ces lacunes en matière de capacité peuvent-elles être identifiées et comblées ? Répondre à ces questions à travers une évaluation des besoins en renforcement des capacités et une stratégie de renforcement des capacités constitue une première étape importante pour adapter le concept du SAKSS (voir Annexe 1) au contexte et aux besoins en renforcement des capacités de chaque pays.

Les chercheurs d'IFPRI et les coordinateurs du ReSAKSS vont guider les consultants locaux à faire les évaluations et à produire les rapports nationaux individuels, qui seront publiés comme documents de travail propre à chaque ReSAKSS. Les résultats et les recommandations issus des enquêtes seront utilisés pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies nationales spécifiques de renforcement des capacités pour la mise en place d'un nœud national SAKSS fonctionnel. Les ateliers d'avril 2012 tenus à Nairobi et à Dakar servent de base pour initier l'exercice d'évaluation des besoins dans le groupe des pays dits "SAKSS-prêt".

# 3. Objectif

L'objectif global de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités au niveau national est d'élaborer une stratégie nationale spécifique de renforcement des capacités pour faire face aux besoins d'analyse stratégique et de gestion des connaissances du processus national du PDDAA. L'objectif spécifique de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités dans les pays sélectionnés est d'identifier les domaines en vue d'améliorer la qualité et l'utilité de l'analyse des politiques agricoles, la planification de l'investissement, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances au niveau national. Les résultats de cette étude seront utilisés dans l'élaboration et la mise en place du SAKSS national ou pour renforcer ceux qui existent.

# 4. Contexte, niveaux et thèmes

Le développement de la stratégie de renforcement des capacités sera entrepris dans le contexte de la contribution au processus du PDDAA à travers la mise en place d'un Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances. L'évaluation des besoins en renforcement des capacités sera entrepris à trois niveaux à savoir : (i) niveau individuel, (ii) niveau organisationnel et (iii) niveau du processus politique.

Les domaines thématiques spécifiques pour l'évaluation des besoins en renforcement des capacités incluront la génération d'informations objectives à travers :

- (a) L'analyse stratégique des politiques et la planification de l'investissement,
- (b) Le suivi-évaluation et,

(c) La gestion et le partage des connaissances au niveau national pour aider dans la mise en œuvre du processus du PDDAA.

Par exemple, la capacité pour l'analyse stratégique des politiques et la planification de l'investissement inclura des recherches spécifiques et des compétences analytiques pour la génération d'informations objectives. Cela va inclure en outre des compétences pour la génération, le traitement et l'analyse de données des alternatives politiques et l'évaluation d'impact des politiques et des programmes qui sont mis en œuvre dans le cadre du processus du PDDAA.

En termes d'évaluation de la capacité des systèmes de suivi-évaluation, par exemple, il faut une attention particulière dans l'identification des systèmes de S&E qui sont en place, leur renforcement et l'amélioration de leur synergie en vue de fournir suffisamment de données pour la production de rapports périodiques sur la performance du secteur agricole et aux niveaux nationaux (tels que les produits phares du ReSAKSS que sont les Rapports Annuels sur les Tendances et les perspectives agricoles (Annual Trends and Outlook Reports (ATOR)). Ceux-ci incluront, entre autres, l'évaluation :

- **a)** Des indicateurs (définitions et mesures) pour : le suivi des processus de politique et de planification de la Recherche Développement Agricole (RDA) ainsi que du financement agricole ; le suivi de la performance dans les secteurs agricoles et ruraux ; et le suivi des changements dans les résultats de développement (ex. pauvreté, sécurité alimentaire et nutritionnelle, famine).
  - **b**) Des sources des données sur ce qui précède, y compris les instruments et les outils.
  - c) De la périodicité de la collecte des données et des rapports sur les indicateurs.
  - d) De la gestion des données et des connaissances et des outils analytiques.
  - e) De la disponibilité des données, des outils et des rapports, y compris la population ciblée.
- De l'intégration des différentes données et des systèmes de S&E pour : le suivi et la présentation des rapports sur les objectifs globaux de croissance et de développement national ; et l'évaluation de l'impact des politiques et des programmes sur les objectifs de croissance et de développement.

L'évaluation de la capacité pour la gestion de la connaissance et le partage des informations inclura, par exemple, les systèmes de stockage et de gestion des données et de communication des informations en utilisant différents produits et canaux de connaissance pour cibler différents publics.

Le renforcement des capacités du processus politique aidera à identifier les opportunités pour encourager les décideurs politiques à demander les résultats de l'analyse politique afin de les utiliser de façon effective. Néanmoins, la cartographie du processus politique en identifiant les intervenants et les acteurs clés, leurs rôles et leur influence aidera à identifier les opportunités de renforcement des processus politiques en vue d'une mise en œuvre effective des plans d'investissement du PDDAA.

# 5. Tâches spécifiques des collaborateurs

1. Évaluer la capacité existante pour l'analyse stratégique des politiques et la planification de l'investissement au niveau national.

Cela nécessitera l'identification d'individus clés au sein de ces organisations qui contribuent actuellement à la génération d'éléments probants pour l'élaboration de politiques dans le secteur agricole. Ce niveau d'évaluation inclut, entre autres :

- a) Des interviews auprès des informateurs clés pour évaluer le besoin en renforcement des capacités humaines en termes de nombre total de professionnels et leurs qualifications pour l'analyse stratégique des politiques, le suivi-évaluation, la gestion et le partage des connaissances.
- **b)** L'utilisation d'instruments formels pour identifier la capacité humaine existante au sein des organisations impliquées dans la recherche et l'analyse des politiques, le suivi-évaluation, la gestion et le partage des connaissances.
- c) L'identification des lacunes en matière de capacités en compilant et en analysant les données désagrégées par genre, niveau d'éducation et domaine de spécialisation.
- **d)** Le développement d'une base de données de référence sur les capacités individuelles y compris leur éducation, formation et expérience par les organisations qui seront utilisées pour le suivi périodique du progrès fait dans la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités.
- **2.** Évaluer la capacité organisationnelle et identifier les domaines en vue d'améliorer la qualité et l'utilité de l'analyse des politiques agricoles de même que le suivi-évaluation, la planification et de la mise en œuvre de l'investissement; y compris le renforcement de leur capacité à produire des rapports périodiques sur la performance du secteur agricole tel que le produit phare du ReSAKSS sur les tendances et les perspectives agricoles (ATOR). Cela inclut, entre autres :
- **a.** Le développement d'une liste annotée (y compris la carte montrant les liens) des rôles et des responsabilités des principales organisations publiques et non publiques impliquées dans l'analyse stratégique des politiques, la planification de l'investissement, le suivi-évaluation et la gestion et le partage des connaissances.
- **b.** L'évaluation de la capacité organisationnelle existante pour l'analyse stratégique des politiques, la planification de l'investissement, le suivi-évaluation, la gestion et le partage des connaissances et l'identification des domaines en vue du renforcement de leur efficacité, de leur effectivité et de leur durabilité.
- **c.** L'évaluation des données existantes et des systèmes de S&E liés au suivi des processus de mise en œuvre du PDDAA et l'identification des domaines pour le renforcement des systèmes en vue de leur efficacité, de leur effectivité et de leur durabilité.
- **d.** L'évaluation des contenus existants et des systèmes de gestion des connaissances liés au développement agricole et rural et l'identification des domaines pour le renforcement des systèmes en vue de leur efficacité, de leur efficience et de leur durabilité.
- **3.** Évaluer les contraintes institutionnelles et celles ayant trait aux capacités dans le processus politique lié à la mise en œuvre du PDDAA (y compris l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'investissement) avec une référence particulière à l'utilisation effective des preuves (y compris les résultats de l'analyse politique et les données de S&E) dans l'élaboration des politiques et des programmes et dans la planification de l'investissement. Les activités spécifiques et les résultats incluent :
- **a.** Le développement d'une carte de réseau des principaux décideurs dans les secteurs du développement agricole et rural (ex. Ministres, principaux secrétaires, directeurs, membres du parlement, conseillers exécutifs

fédéraux, gouverneurs d'État, autres membres du cabinet, donateurs, etc.), leur rôle, et le niveau d'influence à travers des discussions avec les informateurs clés.

- **b.** L'évaluation de la demande des résultats de l'analyse politique, des données de S&E et d'autres formulaires de connaissance par les différents intervenants et acteurs du processus politique. L'identification du cycle des principaux événements liés au DAR /discussions politiques/processus de planification (ex. préparation du budget, etc.) et les principales données du S&E et de l'analyse politique utilisées et demandées.
- **C.** L'évaluation de la manière dont les informations basées sur des éléments probants sont utilisées par les décideurs politiques et pour quels buts.
- **d.** L'analyse des contraintes institutionnelles actuelles et celles relatives aux capacités dans le processus politique et qui gênent l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'investissement de même que l'identification des opportunités spécifiques pour le renforcement du processus politique.
- **4.** Sur la base des trois niveaux d'évaluation ci-dessus à travers les trois thèmes, développer une stratégie de renforcement des capacités pour le SAKSS national. Cela inclura, entre autres :
- **a.** L'identification des activités spécifiques de renforcement des capacités et des opportunités pour le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et du processus politique avec une référence particulière aux composantes et à la structure ou architecture du SAKSS national (ex. équipe de coordination, réseau et membres (institutions et individus clés), institution(s) hôte(s), structure de gouvernance et membres).
- **b.** L'établissement de liens entre les activités de renforcement des capacités identifiées aux rôles et responsabilités des individus et organisations impliquées dans l'analyse stratégique des politiques, le suivi-évaluation, le développement et la mise en œuvre des plans d'investissement de même que la gestion des connaissances.
- **c.** Des suggestions sur la façon dont les capacités individuelles pourraient être utilisées efficacement par les SAKSS nationaux.
- **d.** Le développement d'un plan de travail initial de renforcement des capacités du SAKSS, y compris les intrants, les extrants et les résultats escomptés, de même que les rôles et les responsabilités des différents acteurs à impliquer.

L'Annexe 2 présente les méthodes à employer pour faire la collecte des informations pour les trois premières tâches identifiées ci-dessus.

#### Résultats attendus et délais

Le principal résultat de cet exercice est le document complet de travail du ReSAKSS revu par les pairs sur la stratégie de renforcement des capacités au niveau national sur la base de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités. Le document de travail va comporter trois éléments majeurs.

- 1. Les rapports d'évaluation des besoins : La composante de l'évaluation des besoins dans les trois mois qui suivent la signature du contrat. Cela sera basé sur les trois premières tâches énumérées ci-dessus.
- 2. Base de données de référence pour le suivi-évaluation des capacités : Un résultat majeur de l'exercice d'évaluation des besoins en renforcement des capacités est le développement de la base de données de référence qui pourrait être pistée et suivie dans les pays de l'étude. La stratégie de renforcement des capacités sera liée à la capacité existante et au niveau de capacité requise à travers la base de données. Ce résultat est attendu dans un mois après la réalisation du rapport sur l'évaluation des besoins.
- 3. Stratégie de renforcement des capacités et rapport complet : Un mois après l'évaluation des besoins, la stratégie de renforcement des capacités sera développée et incorporée dans le rapport complet. Le rapport complet va inclure tous les éléments énumérés ci-dessus y compris une section introductive, une section méthodologique et une section en guise de conclusion.

#### Logistique:

Les coordinateurs respectifs du ReSAKSS travailleront avec les collaborateurs nationaux identifiés pour faciliter les contrats et les communications relatives au respect des délais et des résultats. Un chercheur cadre de l'IRRI fournira l'assistance technique à l'exercice de renforcement des capacités.

#### Méthodes pour évaluer les besoins en renforcement des capacités au niveau national

L'évaluation des besoins en renforcement des capacités au niveau national en vue du développement d'une stratégie de renforcement des capacités pour le processus du PDDAA implique la compréhension des capacités existantes, le vide qui existe et comment combler ce vide. L'évaluation des besoins en renforcement des capacités sera faite à trois niveaux : niveau du processus politique, niveau organisationnel et niveau individuel. Le renforcement des capacités va se focaliser sur les questions thématiques liées aux aspects suivants : (a) Analyse stratégique des politiques, (b) Suivi-évaluation, et (c) Gestion et partage des connaissances au niveau national en vue d'assister le processus du PDDAA ou le processus de mise en œuvre du PNIA. Les méthodes spécifiques à ces niveaux sont énumérées ci-après :

Niveau processus politique: Le collaborateur identifiera les principaux acteurs et intervenants dans le processus politique à travers un exercice de cartographie de réseau réalisé avec 8 à 10 informateurs clés qui jouent un rôle majeur dans le processus politique. Deux études de cas des politiques ou stratégies développées récemment dans le secteur agricole seront utilisées pour développer la carte du réseau du processus politique. Lors de ces interviews, les informations relatives au rôle des différents décideurs politiques et le niveau de leur influence dans le processus politique seront identifiés. En utilisant les spécificités relatives aux deux études de cas, les questions relatives à la demande et à l'utilisation de l'analyse stratégique des politiques, aux points d'entrée pour l'utilisation des informations issues de l'analyse politique, aux données et aux brèves issues du suivi-évaluation, et au partage des connaissances seront analysées. Enfin, les contraintes institutionnelles et celles relatives aux capacités dans le processus politique comme indiqué par les interviews seront documentées. Un de questionnaire formel pour guider ce processus sera utilisé.

Niveau organisationnel: Les organisations identifiées par le collaborateur à travers l'exercice de cartographie du processus politique seront interviewées pour leur besoins en renforcement des capacités dans la réalisation des tâches relatives aux questions thématiques. Cela impliquera la mise en œuvre d'un questionnaire qui fait la collecte des informations sur les caractéristiques de l'organisation et son rôle dans le processus politique et les domaines thématiques identifiés ci-dessus. Le questionnaire fera aussi la collecte des informations relatives à la façon dont les organisations et leurs unités sont administrées, coordonnées, et dirigées pour réaliser les tâches relatives à l'analyse stratégique, au S&E et au partage des connaissances. D'autres questions relatives à la façon dont les systèmes de données, de S&E et de partage des connaissances sont organisés, quels sont les défis auxquels ils sont confrontés et quels résultats sont produits, feront aussi partie de l'interview. Enfin, les besoins en renforcement des capacités pour améliorer les systèmes, de même que les questions, les contraintes et les défis pour améliorer la fonction effective des organisations et des unités seront identifiés à travers les interviews.

Niveau individuel: Un questionnaire formel pré-testé sera utilisé pour collecter les informations sur les capacités individuelles au sein des organisations qui contribueront aux questions thématiques abordées ci-dessus. L'enquête va impliquer l'interview des chefs des organisations (identifiées à travers les deux niveaux ci-dessus) pour les informations sur les individus impliqués dans les domaines thématiques, leurs qualifications actuelles, la nécessité d'ajouter d'autres compétences et outils, et les lacunes qui doivent être comblées à travers les activités de renforcement des capacités.

Il est attendu que le nombre des organisations qui seront interviewées variera en fonction du contexte du pays et la nature des organisations impliquées dans le processus politique.

Les ressources requises pour la mise en œuvre de l'étude pourront varier selon les pays. Les instruments et les directives pour faire la collecte des informations seront développés en consultation avec les coordinateurs du ReSAKSS et les consultants identifiés pour l'étude.

# ReSAKSS

# Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances Facilité par l'IFPRI

Créé en 2006, le Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (ReSAKSS) appuie l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et politiques agricoles en Afrique fondées sur des preuves. Le ReSAKSS offre notamment, des analyses et des produits de connaissance de haute qualité en vue de renforcer les politiques, d'établir les références pour le suivi évaluation, d'évaluer les progrès et de faciliter le dialogue politique, les processus de revue et d'apprentissage mutuel dans le cadre de la mise en œuvre du Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA). L'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) coordonne les activités du ReSAKSS au niveau continental en collaboration avec la Commission de l'Union africaine (CUA), l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (NPCA) ainsi que les principales communautés économiques régionales (CER). Au niveau régional, le ReSAKSS est hébergé et appuyé par les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) basés en Afrique : l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) au Kenya, l'Institut international de gestion de l'eau (IWMI) en Afrique du Sud, et l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) au Nigéria. www.resakss.org

Le ReSAKSS a été créé avec le financement de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), du Département pour le développement international (DFID) du Royaume-Uni, de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et de la Fondation Bill et Melinda Gates. Le ReSAKSS bénéficie également de l'appui financier du Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et du Ministère néerlandais des affaires étrangères (MNAE). Le nœud régional pour l'Afrique de l'Ouest (ReSAKSS-AO) a également reçu des financements de la Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et du Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA).

#### **ReSAKSS-Continental**

Godfrey Bahiigwa, IFPRI P.O. Box 5689 Addis Ababa, Ethiopia T: + 251 (0) 11 617 2500 F: + 251 (0) 11 646 2927 Email: g.bahiigwa@cgiar.org

#### ReSAKSS-Afrique de l'Est et du Centre

Joseph Karugia, ILRI P.O. Box 30709 Nairobi, Kenya T: + 254 (20) 422 3000 F: +254(20) 422 3001 Email: j.karugia@cgiar.org

#### **ReSAKSS-Afrique australe**

Greenwell C Matchaya, IWMI Private Bag X813 Silverton 0127 Pretoria, South Africa T: + 27128459141 F: +27 (0)12 845 9110

Email: g.matchaya@cgiar.org

#### ReSAKSS-Afrique de l'ouest

Mbaye Yade, IITA-IBADAN International Address: ITA, Carolyn House, 26 Dingwal Croydon, CR9 3EE, UK T: +234 2 7517472 F: +44 208 7113785

Email: m.yade@cgiar.org

Copyright © 2014 Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances. Tous droits réservés.