



CAADP



Directives

Mise en œuvre du **PDDAA** Pays
sous la **Déclaration de Malabo**



Préface

Ces directives reposent sur un long processus participatif qui a intégré des informations provenant d'une série d'études, de réunions, de visites de pays et d'évènements. Les éléments qui suivent ont été des jalons importants :

- PDDAA: Maintenir l'élan du PDDAA sur les dix prochaines années : Cet exercice a été réalisé en 2012 et a résumé les leçons tirées des dix premières années de mise en œuvre du PDDAA;
- Atelier du NEPAD en avril 2014 sur la révision des Directives de mise en œuvre du PDDAA;
- Mise en œuvre du PDDAA pays - Malabo : Guide simple à l'usage des personnes chargées de la mise en œuvre [Country CAADP Implementation - Embracing Malabo: A simple Implementer's Guide] : première version des nouvelles directives introduisant les quatre composantes pays utilisées également dans ce guide ;
- Atelier du NEPAD les 17 et 18 décembre 2015 présentant une version initiale des directives;
- Etude sur le PDDAA et les systèmes au niveau des pays : Etudes nationales au Malawi, Rwanda, Cameroun, à Tunis et au Burkina Faso sur la façon dont le PDDAA est intégré dans les systèmes et procédures internes, particulièrement dans les procédures de planification et de budgétisation;
- Une évaluation du PNIA : Etudes de cas de pays au Malawi, en Tanzanie, au Togo et au Burundi, évaluant le PNIA, en mettant un accent particulier sur comment ces derniers ont réussi à attirer l'investissement privé;
- Discussions sur le PDDAA, étude des systèmes des Pays et évaluation du PNIA à travers une série de réunions du NEPAD : personnel du NEPAD et parties prenantes du PDDAA à Magaliesberg (07 août 2015); personnel du NEPAD et de GIZ à Pretoria (9 novembre 2015); et Groupe de travail PDDAA des partenaires de développement à Bonn (12 février 2016);
- Retraite du Secrétariat Permanent de la CUA pour l'Agriculture à Accra, au Ghana en mars 2016;
- Pour finir, la 12ème Plateforme de Partenariat du PDDAA qui s'est tenue du 12 au 14 avril 2016 à Accra, au Ghana.

Les directives ont également tenu compte des principaux instruments du PDDAA:

- Le Cadre de Résultats du PDDAA 2015–2025, avril 2015
- La Stratégie et la feuille de route de mise en œuvre de la Déclaration de Malabo, 2015-2025,
- Le Programme de travail : opérationnaliser la Déclaration de Malabo sur l'Agriculture Africaine et la Stratégie et la feuille de route de mise en œuvre du PDDAA (2015)
- Les Directives du NEPAD pour l'examen biennal (2016)

Les instruments principaux du PDDAA ont servi à la fois de fondations et de grandes lignes pour ces directives. La Déclaration de Malabo a montré la voie à suivre et pour finir, l'expérience des pays rassemblés à travers l'étude des systèmes des pays, ainsi que l'évaluation des PNIA, ont donné corps à la structure. Nous remercions les pays visités d'avoir été si honnêtes par rapport à leur PNIA et aux défis rencontrés dans leur mise en œuvre. Nous remercions également les nombreuses parties prenantes du PDDAA qui ont posé des questions cruciales et fait d'importantes contributions qui ont guidé l'élaboration de ce document. Nous destinons ces dernières à être utilisées comme 'directives vivantes' qui seront accompagnées d'informations de suivi qui prendront la forme de Notes techniques telles que sur la réglementation du marché, le contrôle des prix, la subvention aux intrants mais également sur les outils de gestion tels que les Cadres des dépenses à moyen-terme, l'Examen des dépenses publiques dans le secteur agricole et le Cadre d'évaluation des performances.

Les thèmes des Notes techniques seront sélectionnés en fonction de la demande des pays. Tout commentaire sur ces directives ou suggestions par rapport aux Notes techniques sont bienvenue et peuvent être envoyés à **Dr Augustin Wambo Yamdjeu, Chef du PDDAA** (AugustinW@nepad.org).

Abbreviations

EDPAg	Examen des dépenses publiques dans le secteur agricole
MTSA	Ministère de tutelle du secteur agricole
UA	Union Africaine
CUA	Commission de l'Union Africaine
EB	Examen biennal
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
CR PDDAA	Cadre de Résultats du PDDAA
ACP	Accords de coopération pays
DC	Développement des capacités
CdC	Code de conduite
PD-CEP	Cadre d'évaluation des performances - Partenaires de développement
PD	Partenaire de développement
MERA	Ministère de l'Economie Rurale et de l'Agriculture
N&Q	Normes et qualité
SCA	Stratégie commune d'assistance
ESC	Examen sectoriel conjoint
S&E	Suivi et évaluation
DM	Déclaration de Malabo
MoU	Protocole d'accord
CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme
PINASA	Plan d'investissement national dans l'agriculture et la sécurité alimentaire
PNIA	Plan National d'Investissement Agricole
PND	Plan national de développement
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
CAP	Cadre d'assistance aux performances
DPRF	Dépenses publiques et responsabilité financière
GFP	Gestion des finances publiques
CER	Communauté économique régionale
SAKSS	Système d'analyse stratégique et d'appui à la connaissance
ODD	Objectif de développement durable
SPS	Sanitaire et phytosanitaire
SWAP	Approche sectorielle

Table of contents

1	De Maputo à Malabo et au-delà	4
2	Introduction aux directives	6
2.1	Mise en œuvre axée sur les résultats	7
2.2	Composantes de mise en œuvre du PDDAA Pays	8
3	Domestiquer la Déclaration de Malabo	11
3.1	Ancrer les engagements de Malabo dans les instruments nationaux	11
3.2	Etape à suivre et livrables	12
4	Evaluation et Formulation du PNIA	14
4.1	But et portée du PNIA	15
4.2	Politique & Planification	17
4.3	Financement & Investissement	20
4.4	Coordination & Coopération	22
4.5	Suivi et redevabilité	24
4.6	Intégration du Cadre de résultats du PDDAA	27
4.7	Jalons et résultats escomptés	28
5	Mise en œuvre du PNIA	31
5.1	Politique & Planification	32
5.2	Finances et Investissement	33
5.3	Coordination et Coopération	34
5.4	Suivi & Redevabilité	35
5.5	Etape importante et livrables	35
6	La responsabilisation mutuelle selon la Déclaration de Malabo	38
6.1	Revue biennale	38
6.2	Domaines de performance	38
6.3	Impact de la Revue biennale sur le processus PDDAA	39
6.4	Calendrier de la Revue biennale	40
6.5	Etape importante et livrables	40
7	Conclusion	41
Annexe 1	Autres instruments d'appui pour la mise en œuvre du PDDAA au niveau pays	42
Annexe 2	Cadre des résultats du PDDAA	44
Annexe 3	Aperçu des engagements de la Déclaration de Malabo	45
Annexe 4	Lien entre le Cadre des résultats du PDDAA et la Déclaration de Malabo	46
Annexe 5	Liste de vérification et outils d'évaluation du PNIA	47
Annexe 6	Comparaison entre l'agriculture SWAP et le PNIA	52
Annexe 7	Plans de développement nationaux et PNIA	53
Annexe 8	Calendrier de la revue biennale	54
Annexe 9	Directives de la Revue sectorielle conjointe (JSR)	55

1. De Maputo à Malabo et au-delà

La 2^{ème} Assemblée de l'Union Africaine tenue à Maputo, au Mozambique en juillet 2003, a vu la signature d'une déclaration sur l'agriculture et la sécurité alimentaire. Cette Déclaration de Maputo appelait à un programme type panafricain du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD): le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA). Le PDDAA est considéré comme le véhicule à même de stimuler la production et de relever le défi de la sécurité alimentaire au sein des populations du continent. A ce jour, la Déclaration de Maputo est surtout connue pour son engagement à allouer un minimum de 10% du budget national à l'agriculture pour atteindre une croissance de 6% de l'économie agricole.

En 2013, le NEPAD a réalisé un exercice qui consistait à contempler les dix dernières années de mise en œuvre du PDDAA (Maintenir l'élan du PDDAA). Plusieurs réalisations ont pu être notées :

- L'agriculture a accédé à une place de tout premier plan dans l'action politique, non seulement en Afrique mais également à l'échelle internationale et parmi les partenaires de développement. 40 pays au total ont signé un Compact du PDDAA et deux-tiers de ces derniers ont élaboré un Plan National d'Investissement Agricole (PNIA) ou un Plan d'investissement national dans l'agriculture et la sécurité alimentaire (PINASA) .
- Un constat positif de l'Examen du PDDAA fut de réaliser que des programmes clairs fondés sur une croissance intérieure potentielle (informée par les études du bilan du PDDAA) ont mené à un accroissement des investissements du secteur, même si dans la plupart des pays, il n'a pas encore atteint les 10% auxquels Maputo s'est engagé.
- Des progrès en vue d'atteindre les 6% de croissance agricole sont également évidents, mais un grand écart est observé entre les pays. Dans l'ensemble, la croissance agricole n'a pas été assez équitable, comme l'indique le niveau obstinément élevé d'insécurité alimentaire, d'atrophie et de pauvreté. En outre, l'examen du PDDAA a montré que la croissance agricole était essentiellement atteinte par un accroissement de la superficie cultivée plutôt que par un accroissement dans la productivité par unité de superficie.

Dans quelle mesure dix ans du PDDAA ont résulté à l'accroissement de l'investissement privé dans le secteur agricole, était probablement l'élément le plus difficile à établir. L'information concernant l'investissement privé est souvent dispersée, particulièrement par rapport aux investissements par les petites et moyennes entreprises (locales). Mais même s'il se pourrait que le PNIA n'ait pas augmenté l'investissement privé de manière considérable dans le secteur agricole, il semble du moins évident qu'un tel investissement soit nécessaire pour stimuler et soutenir la croissance agricole.

Une autre réalisation, probablement d'ordre plus général, provenant de la décennie de Maputo est que tout ce qui est requis pour aboutir à la croissance agricole ne doit pas forcément se faire dans le secteur agricole ou ne relève pas uniquement du mandat du Ministère de l'Agriculture. La mise en œuvre du PDDAA a clairement indiqué que les Ministères de l'Agriculture ne peuvent pas forcer les Ministères des Finances à engager 10% des fonds publics à l'agriculture ; de même, pour que l'investissement survienne, un environnement économique favorable doit être mis en place. Celui-ci doit offrir des conditions telles que des taux d'intérêts avantageux et des règles d'importation et d'exportation avantageuses ; des conditions qui ne peuvent pas être créées par le Ministère de l'Agriculture, ou uniquement pour le secteur agricole.

Ainsi, en juin 2014, lorsque les Chefs d'Etat se sont réunis à Malabo pour la 23^{ème} Assemblée de l'UA, ils ont réitéré que l'agriculture et la sécurité alimentaire étaient toujours en tête de leur programme de travail. Mais cette fois-ci, ils ont essayé d'aller au-delà du secteur, dans l'espoir de faire face de manière beaucoup plus efficace aux obstacles qui continuent de ronger la croissance agricole.

La Déclaration de Malabo sur **la croissance et transformation accélérées de l'Agriculture pour une prospérité partagée des moyens d'existence améliorés** réaffirme l'engagement ferme de la décennie de Maputo, à savoir, d'allouer 10% des ressources publiques à l'agriculture. Elle spécifie également de manière claire une série d'engagements dans le domaine de l'agriculture, tels qu'un accès accru à l'irrigation et à la mécanisation ou sous forme de réduction des pertes après récoltes. Ainsi, contrairement à la Déclaration de Maputo, elle comporte beaucoup plus d'engagements dans des domaines tels que l'infrastructure, les ressources naturelles, le régime foncier, le commerce et la nutrition. Ces domaines sont importants pour l'agriculture, mais ne relèvent pas (complètement) du mandat du Ministère de l'Agriculture.

Par conséquent, la Déclaration de Malabo est plus élargie que son prédécesseur ; toutefois, en même temps, elle continue de considérer le PDDAA comme le véhicule principal pour la mise en œuvre de ses engagements, comme c'était le cas à Maputo.

Une Déclaration de Malabo qui s'inscrit dans un contexte plus élargi que celle de Maputo change la portée du programme du PDDAA, qui peut dorénavant être réparti dans les phases suivantes : Un PDDAA de **Maputo** beaucoup plus uni-sectoriel et un PDDAA de **Malabo** clairement plus multisectoriel. Naturellement, la Déclaration de Maputo ne traitait pas exclusivement de l'agriculture, étant donné qu'elle traitait également de la question de sécurité alimentaire. Cependant, la mise en œuvre de cette déclaration avait tendance à se concentrer sur le Ministère de l'Agriculture et son mandat dans le secteur. Par conséquent, à bien des égards, il est possible de parler d'un PDDAA de Maputo 'axé sur un seul acteur' contre un PDDAA de Malabo fondé sur de multiples acteurs.

Les principaux changements introduits par le Programme du PDDAA de Malabo sont :

- Le PDDAA continue de se concentrer sur le secteur agricole, mais doit également tenir compte des domaines liés à d'autres secteurs qui sont nécessaires à la croissance agricole ;
- Une plus grande coopération et coordination intersectorielle est nécessaire et devrait être encouragée à travers des mécanismes de coordination efficace ;
- Le besoin de coopération intersectorielle sous le PDDAA renforce le rôle des agences centrales gouvernementales dans la mise en œuvre du PDDAA au niveau national, en particulier celui des Ministères des Finances et de la Planification, ou des Commissions nationales de Planification ;
- Le PNIA demeure le principal véhicule pour atteindre les objectifs de la Déclaration de Malabo, mais le PNIA ne peut plus être considéré comme le seul véhicule pouvant atteindre ces objectifs, compte tenu du fait qu'il dépende d'autres cadres de mise en œuvre pour répondre aux atteintes ;
- L'accent mis sur la mise en œuvre, les résultats et l'impact est accentué : Tandis que l'ère du PDDAA de Maputo était axée sur la mise en place d'une architecture du processus et de ses jalons (convention, PNIA, réunion de travail), l'ère du PDDAA du Malabo doit à présent bâtir sur cette assise et répondre aux attentes en tenant compte non seulement des objectifs de Malabo mais également des autres objectifs nationaux de développement.

Pour assurer que l'accent mis sur la réalisation ne demeure pas une vaine promesse, les Chefs d'Etats se sont accordés sur un examen biennal, au cours duquel la progression de chaque pays est mesurée en alternance et par toutes ces voies, la Déclaration de Malabo est engagée à réaliser cela.

2 Introduction aux directives

Ces directives ne sont pas prescriptives. Les défis dans l'agriculture sont différents pour chaque pays ; et dans chaque pays les responsabilités sont allouées de manière différente : les Ministères de l'Agriculture

peuvent également être chargés de l'élevage et de la pêche, de l'eau et de l'irrigation, des ressources naturelles, du développement rural, de la foresterie. Quelquefois, ces responsabilités incombent à d'autres ministères. En outre, il existe de grands écarts entre les pays en ce qui concerne la force et le niveau d'organisation du secteur privé : Il peut y avoir une domination absolue des grandes entreprises avec des petits investisseurs éparpillés qui peinent à s'établir. Dans d'autres cas, certaines chaînes de valorisation sont fortement organisées avec d'autres chaînes de valorisation sans véritables liens étroits. Les acteurs non-étatiques peuvent être avertis, vigilants et éloquents ou être mal informés, intimidés et silencieux.

Cette hétérogénéité du secteur agricole est ce qui rend le développement de ce secteur si difficile, mais également c'est ce qui le rend si intéressant. Le secteur agricole ne peut être développé en se basant sur l'offre, comme cela pourrait être le cas pour les secteurs de la santé et de l'éducation. La construction et le recrutement des écoles et des hôpitaux contribuent grandement à assurer l'éducation et la santé. Mais la croissance agricole ne peut être achetée : Le financement public seul ne peut pas garantir la croissance agricole de manière durable, à moins que ce financement public ne soit du genre qui soutienne (et n'étouffe pas) le secteur privé, et qu'il ait la qualité de stimuler et catalyser une croissance agricole équitable et inclusive.

Le PDDAA a apporté une valeur ajoutée là où il a été utilisé de manière flexible pour renforcer la capacité institutionnelle et systémique. Les principes du PDDAA, tels que la planification fondée sur des preuves, le processus inclusif de planification, peuvent être appliqués à tous les systèmes et le but du PDDAA visant à stimuler une croissance agricole équitable et portée par le secteur privé, peut être adopté par tous les pays. Ces directives ont pour essence de partager les bonnes pratiques pour aider à intégrer les principes et pratiques du PDDAA. Pour faire refléter les changements apportés par la Déclaration de Malabo, ces directives de mise en œuvre par pays incorporent :

- Une perspective allant au-delà de l'agriculture
- Un accent sur la mise en œuvre, la réalisation et les résultats
- Un regard renouvelé dans la manière de stimuler l'investissement privé et la croissance du secteur privé

Les directives peuvent être utilisées :

- Dans les pays dont le PNIA est en cours de mise en œuvre
- Dans les pays qui sont sur le point de formuler une nouvelle phase du PNIA
- Dans les pays qui planifient leur premier PNIA

Les directives ont été rédigées à l'usage des responsables de la mise en œuvre du PDDAA pays, tels que les points focaux PDDAA et les équipes de pays, les Ministères de l'Agriculture, d'autres ministères concernés par l'agriculture et Ministères de la Planification et des Finances. Néanmoins, le guide sera également utile au groupe élargi des parties prenantes du PDDAA qui pourraient comprendre : les acteurs non-étatiques tels que les organisations d'exploitants agricoles, les associations de producteurs, la société civile, les organisations de lobbying et de surveillance ; le secteur privé commercial et ceux qui soutiennent la mise en œuvre générale ou dans les pays du PDDAA tels que NPCA CUA-MERA ; les Communautés économiques régionales (CER) ; et les partenaires de développement.

Les directives seront accompagnées d'une série de Notes techniques qui offrent une information approfondie et mise à jour des idées et concepts introduits dans ces directives. Parmi les autres instruments qui appuient la mise en œuvre du PDDAA et du PNIA au niveau des pays, il y a les Réseaux techniques et la boîte à outils d'évaluation du PNIA qui sont axés sur les méthodes pour mesurer les objectifs et les jalons. L'annexe 1 contient un résumé.

2.1 Mise en œuvre axée sur les résultats

Comme mentionné dans le premier chapitre, la Déclaration de Malabo met beaucoup plus l'accent et se concentre davantage sur la réalisation et les résultats. Même à l'ère de Maputo, les PNIA individuels étaient une réussite, mais à travers le continent dans l'ensemble, la réalisation et les résultats se sont avérés en dessous des espoirs formulés. Plusieurs études ont examiné les raisons expliquant la mise en œuvre plus ou moins réussie des PNIA, et ces directives sont articulées autour de ces observations.

A ce jour, le processus du PDDAA ne se limite plus 'simplement' au niveau de la mise en œuvre d'un PNIA, il cherche une mise en œuvre fructueuse d'un PNIA s'inscrivant parmi d'autres programmes liés à l'agriculture, tous coordonnés et alignés aux engagements de Malabo, traduits en politique nationale et en instruments de planification. C'est un objectif de taille mais qui doit être pris au sérieux afin que les engagements de Malabo soient atteints.

Cadre de Résultats du PDDAA

Le Cadre de Résultats du PDDAA (CR PDDAA) est le cadre général du Programme du PDDAA également sous la Déclaration de Malabo (annexe 2). Le CR PDDAA distingue trois niveaux d'objectifs :

	Résultats visés	Type d'indicateur
Niveau 1	Impact auquel l'agriculture contribue : Il s'agit des objectifs d'impact visés par la mise en œuvre réussie du PDDAA dans le contexte de la Déclaration de Malabo	Impact
Niveau 2	Changement dans l'agriculture à partir de la mise en œuvre du PDDAA : Il s'agit des résultats du fait de la réalisation réussie par le Plan National d'Investissement Agricole et autre cadre afférent à Malabo. Ce sont les domaines d'action politique et stratégique où la transformation doit se matérialiser.	Résultats
Niveau 3	Valeur ajoutée du PDDAA : Il s'agit des extrants nécessaires en termes de capacité systémique, pour créer la politique, l'environnement financier et institutionnel qu'il faut pour une mise en œuvre réussie, coordonnée du PNIA et d'autres programmes concernés	Extrants

Les Directives apportent des conseils par rapport au développement des capacités institutionnelles, systémiques et transformationnelles qui sont la fondation de la mise en œuvre réussie du PDDAA. Par conséquent, ces directives renvoient essentiellement au **Niveau 3** du CR PDDAA, ou autrement dit à : la valeur ajoutée du PDDAA dans les efforts menés à l'échelle nationale en vue de transformer le secteur agricole.

Une mise en œuvre réussie du PNIA devrait mener aux résultats visés **au niveau 2 et 1** du CR PDDAA, à savoir les PNIA mis en œuvre en coordination avec les autres programmes liés à l'agriculture de façon à ce que l'investissement privé dans le secteur de la production agricole, agro-alimentaire et l'agro-industrie, mène à une croissance durable et égale.

Il incombe à chaque pays de vérifier si cela est le cas au niveau national. Les pays seront dotés de leurs propres instruments de contrôle des programmes agricoles pour répondre au besoin de planification et de gestion du secteur. Sous la Déclaration de Malabo, certaines de ces informations doivent être transférées à l'échelle continentale pour être utilisées dans le processus d'examen biennal.

Les Communautés économiques régionales (CER) sont chargées de contrôler la progression à l'échelle nationale par rapport aux objectifs de Malabo. L'examen biennal à l'échelle continentale examine les résultats (Niveau 2) et l'impact (Niveau 1). L'examen biennal va par conséquent utiliser les données fournies par les pays et les CER (voir chapitre 6).

2.2 Composantes de mise en œuvre du PDDAA Pays

La Déclaration de Malabo doit devenir un peu plus qu'un simple document écrit signé. La déclaration a le potentiel de transformer l'agriculture, ainsi que de changer la façon dont cette transformation est poursuivie, avec son engagement de renforcer les partenariats avec les exploitants agricoles, les producteurs et la société civile et l'accent qu'elle met sur l'investissement privé, l'agro-alimentaire et l'agro-industrie. La réalisation de ces promesses dépend du leadership des pays et de leur capacité à diriger la mise en œuvre. Pour les aider à y arriver, deux phases sont ajoutées à la mise en œuvre du PDDAA pays :

- Au début, les engagements de la Déclaration de Malabo doivent être adoptés et intégrés par les pays, pour assurer que les bases d'une action coordonnée au niveau national sont jetées ;
- A la fin, la progression doit être mesurée par rapport aux objectifs principaux.

Entre ces deux phases, les PNIA continuent d'être au centre, mais dans l'ensemble, le processus du PDDAA doit garantir que :

- Les PNIA sont formulés et mis en œuvre en coordination avec d'autres programmes de manière à adresser et remplir ensemble les engagements de la Déclaration de Malabo
- Les PNIA et autres programmes concernés sont alignés, non seulement aux objectifs de développement national dans leur ensemble mais également à la Déclaration de Malabo
- La progression est contrôlée en fonction des objectifs nationaux et par rapport aux cibles de la Déclaration de Malabo

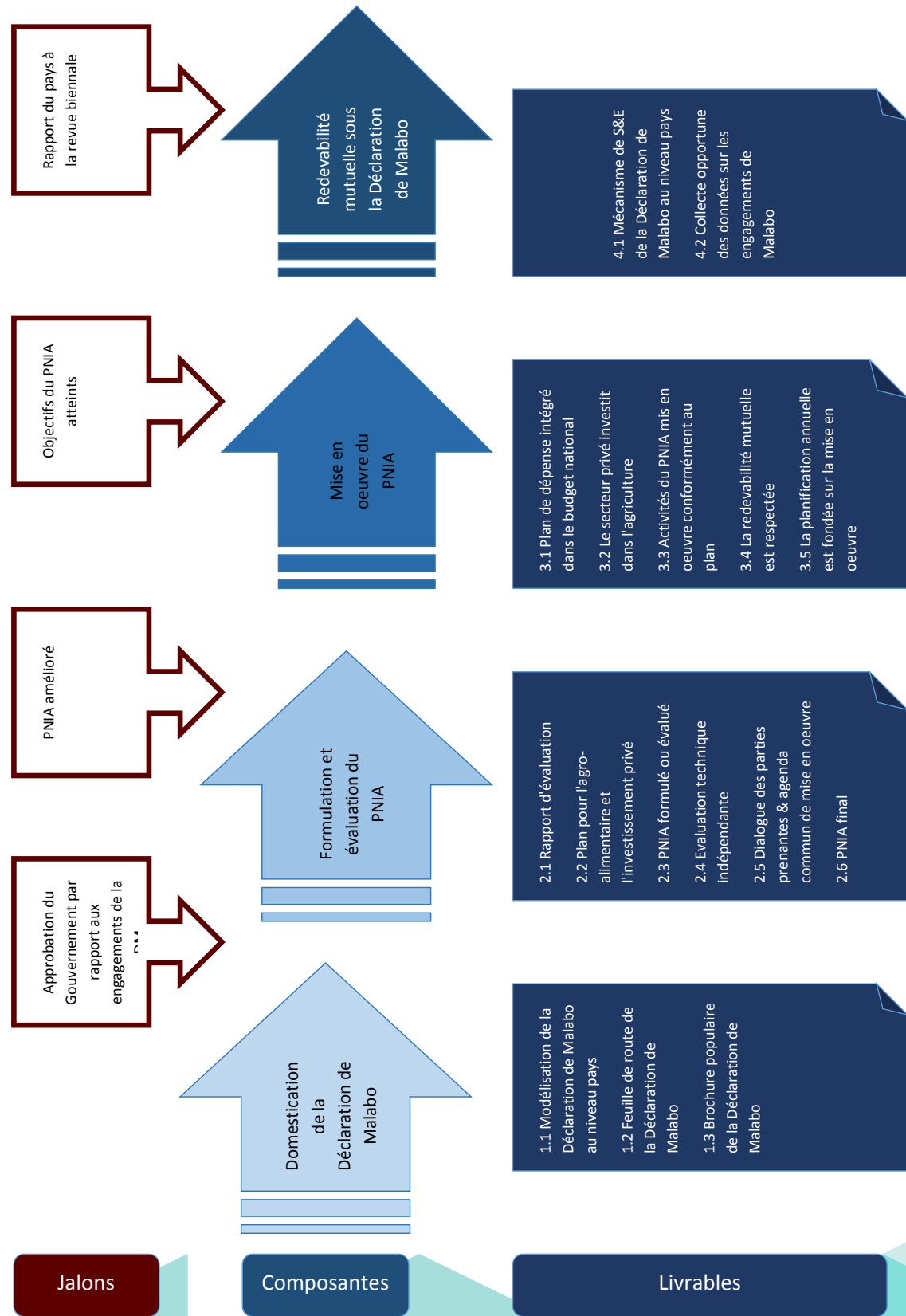
Par conséquent, la mise en œuvre du PDDAA pays peut dès lors être divisée en quatre composantes (voir également fig. 1):

Nouveau	1	Domestiquer les engagements de la Déclaration de Malabo : Les pays ont élaboré une stratégie pour traduire en actes les engagements de Malabo.
Composantes clé	2	Evaluation du PNIA (ou Formulation) : L'évaluation est une analyse du PNIA en cours, de ses points forts et de ses points faibles, qui inclue un plan d'action pour pallier les faiblesses de la mise en œuvre. Pour les pays sur le point de formuler une nouvelle phase de leur PNIA, cette autre PNIA offre une opportunité de faire les choses différemment. Les pays qui doivent encore formuler leur premier PNIA utiliseront cette composante pour s'assurer que le contenu du PNIA est pertinent pour stimuler l'investissement privé et créer un environnement favorable à la mise en œuvre du PNIA.
	3	Mise en œuvre du PNIA : C'est la composante principale, où la réalisation faite par rapport à un programme et vers des objectifs primordiaux, doit être assurée pour produire l'impact et les effets escomptés.
Nouveau	4	Responsabilisation mutuelle : C'est la composante qui permet une révision et un dialogue sur le PNIA, à travers l'examen sectoriel conjoint du secteur agricole (ESC). Les résultats de l'ESC apporteront des informations à l'examen biennal auquel les pays seront tenus responsables en ce qui concerne leur progression par rapport aux engagements de Malabo.

Ces composantes forment la structure de base des chapitres consécutifs des directives : chaque chapitre mentionne l'étape clé à franchir et les principaux 'livrables' qui renforcent cette composante.

Les étapes clé (ex. approbation du Gouvernement par rapport à la Déclaration de Malabo) constituent des étapes obligatoires dans le processus, mais les livrables qui appuient la réalisation de cette étape (ex. Examen de performance sectorielle) dépendent dans une certaine mesure du contexte du pays et des instruments du pays. Les livrables qui se sont révélés utiles sont énumérés à titre indicateur. La Figure 1 présente une vue d'ensemble.

Figure 1 Mise en œuvre du PDDAA Pays sous la Déclaration de Malabo



3 Domestiquer la Déclaration de Malabo

Jalon	<i>Approbation du Gouvernement par rapport aux engagements de la Déclaration de Malabo</i>
Livrables	Une modélisation de la Déclaration de Malabo au niveau des pays de la mise en œuvre actuelle par rapport aux engagements de la Déclaration de Malabo, identifiant les principaux écarts pour aboutir à un alignement
	Une feuille de route de la Déclaration de Malabo comme stratégie pour combler les écarts, aplanir les conflits et améliorer la coordination à travers des programmes
	Une brochure populaire de la Déclaration de Malabo expliquant la déclaration à ses bénéficiaires, à savoir, les exploitants agricoles, les producteurs, les entrepreneurs, les femmes et jeunes

Les engagements de la Déclaration de Malabo ont été rédigés suite à un processus de consultation participative et ont été signés par les Chefs d'Etats (annexe 3). Il convient de noter que les objectifs de Malabo sont en alignement avec les cibles de l'agriculture mondiale des objectifs de développement durables (ODD), Malabo ayant une vision plus ambitieuse à 2025, à côté des ODD dont les objectifs sont fixés à l'horizon 2030.

Les Chefs d'Etats s'accordent à être tenus responsables et le mécanisme qu'ils ont choisi est celui de l'examen biennal. Le NPCA est chargé de la coordination technique de cet examen et la Commission de l'Union Africaine (CUA) est chargée du rapport. Le rapport des différents pays à l'Examen biennal commence en janvier 2018 et s'étale jusqu'en 2025. Ceci donne l'impulsion pour des livrables tangibles par rapport aux objectifs.

3.1 Ancrer les engagements de Malabo dans les instruments nationaux

Pour que les systèmes agricoles à l'échelle nationale, tels que les PNIA, s'alignent à Malabo, leurs engagements panafricains doivent au préalable avoir été consacrés dans les instruments nationaux, auxquels les instruments sectoriels peuvent ensuite être alignés (tels que les Programmes nationaux de développement spécifiques à chaque pays ou les Documents de vision).

Traduire en actes les engagements de Malabo à l'échelle nationale nécessite les étapes suivantes :

- Adoption formelle:** Les engagements et cibles doivent être officiellement adoptés et intégrés par le gouvernement et largement diffusés auprès des parties prenantes du secteur agricole à travers le pays.
- Evaluation de la couverture:** Les parties prenantes du pays doivent évaluer dans quelle mesure les engagements de la Déclaration de Malabo sont adressés par les systèmes existants. De tels systèmes comporteront un éventail de politiques, stratégies et programmes. À l'échelle nationale, ces derniers peuvent inclure des Documents de vision pays à long-terme et des Programmes nationaux de développement à moyen-terme. Dans le secteur agricole, ceci peut comprendre une Stratégie sectorielle de l'agriculture (si le pays en a une), le PNIA et tout autre plan et programme pertinent pour Malabo ou l'agriculture.

3. **Identification des écarts:** L'évaluation de la couverture existante de la Déclaration de Malabo décrite ci-dessus permet l'étape suivante d'identification des écarts, c'est-à-dire, là où le complément de programmes existants ne traitent pas et ne répondent pas encore aux objectifs de Malabo.
4. **Elaborer une feuille de route pays de la Déclaration de Malabo :** Pour finir, en se basant sur tous les éléments susmentionnés, l'action nécessaire pour pallier aux écarts identifiés devrait être énoncée. Le PNIA doit-il être élargi, ou des programmes complémentaires sont-ils nécessaires (qui pourraient inclure une mesure nécessaire au sein de, mais également, hors du mandat du Ministère de l'Agriculture) ?

Le Cadre de Résultats du PDDAA peut servir de pont entre la Déclaration de Malabo et la mise en œuvre du PDDAA pays. L'annexe 4 lie la Déclaration de Malabo au CR PDDAA. Le lien du CR PDDAA au niveau pays est à travers le PNIA spécifique à chaque pays et le processus du PDDAA.

3.2 Etape à suivre et livrables


L'aval du Gouvernement par rapport à la Déclaration de Malabo est le jalon de cette première composante de la mise en œuvre du PDDAA pays. Les livrables qui jettent les bases de la mise en œuvre sont :

Modélisation de la Déclaration de Malabo au niveau pays

Les parties prenantes au niveau national ont évalué dans quelle mesure les engagements de la Déclaration de Malabo sont adressés par les politiques, stratégies et programmes déjà en cours de mise en œuvre (Programmes de développement nationaux, PNIA et autres plans, programmes et projets). Cette 'modélisation' peut prendre la forme d'une matrice, avec les engagements de Malabo en bas d'un axe, et le système de programmes sur l'autre. Chaque système (plan, programme et projet) devrait aborder plus d'un des engagements de Malabo, et par conséquent, il s'agirait alors de cocher les engagements pour chaque cadre (voir figure 2).

Figure 2 Exemple de modélisation de la Déclaration de Malabo au niveau pays

Engagements de Malabo	Stratégies et/ou Programmes nationaux						
	PDN	PNIA	Nutrition	Commerce	Emploie	Environnement	Autre
1. Renouveler son engagement au PDDAA		<input type="checkbox"/>					
2. Renouveler son engagement vis-à-vis du financement agric.		<input type="checkbox"/>					
3. Eradiquer la faim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4. Réduire de moitié la pauvreté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
5. Stimuler le commerce intra-africain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
6. Améliorer la résilience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Responsabilisation mutuelle		<input type="checkbox"/>					



Il convient d'évoquer la version originale de la Déclaration de Malabo (non pas simplement le résumé), comme les sept engagements principaux sont subdivisés en 22 'sous-ensembles' d'engagements. Cette vue d'ensemble peut alors également être la base d'analyse plus approfondie telle qu'une identification des écarts dans la couverture, ou la localisation de conflits potentiels (ex. lorsque les programmes cherchent à réaliser des objectifs contradictoires, tels que l'émission de licences d'exploitation minière par le Ministère des mines contre la garantie de régime foncier par le Ministère de l'aménagement du territoire ou de l'agriculture).

Feuille de route pays de la Déclaration de Malabo

Ceci est basé sur l'exercice ci-dessus et se compose d'une stratégie prévisionnelle visant à pallier les lacunes, aplanir les conflits et améliorer la coordination à travers des programmes. La feuille de route a plus de chances d'être mise en œuvre avec succès lorsqu'elle est élaborée de manière participative (lorsque c'est nécessaire, modérée par un facilitateur).

Brochure populaire expliquant la Déclaration de Malabo

Lorsque les bénéficiaires savent en quoi les programmes leur sont bénéfiques, ils peuvent devenir une force puissante et exiger une certaine exécution sous ces programmes. C'est pourquoi il est sage pour la presse de couvrir la Déclaration de Malabo et d'émettre une version populaire simplement écrite (en langue locale). Cette version populaire devrait être largement diffusée auprès des bénéficiaires tels que les exploitants agricoles, producteurs, entrepreneurs, femme et jeunes. Le NEPAD a également établi un Réseau de journalistes du PDDAA. Ce réseau peut également aider à rendre les promesses de Malabo plus visibles auprès des parties prenantes.

4 Evaluation et Formulation du PNIA

Jalon	PNIA amélioré
Livrables	Le Rapport d'évaluation comme base pour la formulation d'un PNIA (également utile pour d'autres programmes ou projets pertinents pour le secteur agricole) offre une analyse d'options de croissance agricole et de domaines suggérés pour l'investissement public ou privé.
	Planifier comment stimuler l'agro-alimentaire et l'investissement privé dans le domaine de l'agriculture. Les informations et les idées pour développer ce programme viendront des dialogues réguliers entre les secteurs public et privé, au cours desquels les exploitants agricoles, producteurs, et le secteur agro-alimentaire rencontreront les décideurs et responsables politiques pour informer par rapport à la planification agricole.
	Projet de PNIA / PNIA évalué: Les pays formulant un nouveau PNIA devraient baser cela sur le bilan et le plan d'investissement privé décrit ci-dessus. Ce nouveau PNIA recevra alors un examen technique dans le cadre du processus vers le plan finalisé (voir ci-dessous). Les PNIA en cours peuvent être soumis à une évaluation. Les évaluations de PNIA peuvent être réalisées par les parties prenantes au sein des pays (une auto-évaluation, utilisant ces directives) ou par des consultants (dans le cas d'une évaluation facilitée à l'extérieur).
	Examen technique indépendant est une évaluation externe d'un nouveau (projet de) PNIA. Les PNIA en cours devraient déjà avoir incorporé les conclusions de l'Examen technique indépendant réalisé au moment de leur processus de formulation. Cependant, le rapport de l'Examen technique peut être revu dans le cadre de l'évaluation de PNIA en cours pour vérifier si les recommandations ont été adressées dans le PNIA définitif.
	PNIA (Complet et finalisé): Pour les pays formulant un nouveau PNIA (ou un PNIA succédant à un autre lorsque le PNIA précédent a complété son cycle), l'intégration des conclusions de l'examen technique indépendant (dans le projet de PNIA) devrait résulter en la production du PNIA finalisé.
	Dialogue des parties prenantes & programme conjoint de mise en œuvre: Pour les PNIA en cours, ce dialogue découvre les goulots d'étranglement au niveau de la mise en œuvre. Autant pour les PNIA en cours que pour ceux nouvellement formulés, il sert à créer un consensus autour des étapes prioritaires à suivre. Les extraits de ce dialogue sont une stratégie commune de complémentarité pour la mise en œuvre (améliorée) du PNIA. (Le processus peut être appuyé par des facilitateurs externes).

Les pays se trouvent à différentes phases en ce qui concerne la mise en œuvre du PDDAA ; ceux qui étaient parmi le premier groupe à avoir signé leur Compact de PDDAA (avant 2009) sont dans certains

cas déjà en train de mettre en œuvre la deuxième phase du PNIA ; ceux qui l'ont signé plus tard (ex. vers la fin de 2011) vont vers la fin de leur première phase du PNIA, et les autres (ex : les compacts signés vers la fin de 2014) doivent encore commencer la mise en œuvre ou encore la formulation de d'un PNIA. Comme souligné précédemment, ces directives sont destinées à tous les pays, nonobstant leur phase de mise en œuvre du PDDAA :

- Au cours de la phase de planification, ces directives aident à jeter des bases solides sur lesquelles bâtir un PNIA (et autres programmes liés à l'agriculture)
- Au cours de la phase de mise en œuvre elles peuvent aider à évaluer un PNIA en cours (par conséquent identifier la marge d'amélioration pour une nouvelle phase du PNIA).

L'expérience montre que lorsque les systèmes d'un pays sont solides et lorsque les PNIA sont fermement enracinés dans les systèmes de ces pays, l'impact du PNIA a été plus important. Par conséquent, ce chapitre examine particulièrement comment assurer que le PNIA soit soigneusement intégré dans les systèmes et processus du pays et comment évaluer si ces derniers ne sont pas d'une qualité pouvant permettre la mise en œuvre réussie du PNIA.

Le chapitre commence par examiner le but et la portée du PNIA puis il s'ensuit une discussion brève des différences entre les pays, sur la façon dont le PNIA est utilisé. Le corps de ce chapitre est fondé autour de quatre principaux domaines d'évaluation et les ingrédients de leur succès : (1) Politique & Planification; (2) Financement & Investissement; (3) Coordination & Coopération; (4) Contrôle & Responsabilisation.

L'annexe 5 présente des listes de contrôle pour chacun de ces quatre domaines : Les questions présentées peuvent être utilisées dans le cadre d'une 'auto-évaluation', par exemple lors de la formulation (dans les pays qui élaborent un PNIA) ou dans le cadre du S&E (dans les pays avec des PNIA en cours) par exemple pendant les examens à mi-parcours ou examens sectoriels conjoints. Le chapitre se termine par une discussion sur les jalons et livrables durant cette phase.

4.1 But et portée du PNIA

Le but du PNIA est comme son nom l'indique : Il s'agit d'un Plan National d'Investissement Agricole, par lequel il est présumé que la composante principale de l'investissement se fait sous forme d'investissement privé, étant donné que c'est fondamentalement l'investissement par le secteur privé qui va stimuler la croissance.

A l'ère de Maputo, l'identification des opportunités d'investissement (à travers le bilan), la création des conditions propices à l'investissement (à travers le PNIA) et l'encouragement du secteur privé à investir (lors de réunions de travail) agissait comme un fil d'Ariane à travers le processus du PDDAA et était la fibre reliant ses jalons. La Déclaration de Malabo a mis l'accent sur l'orientation de ce PDDAA tourné vers une croissance du secteur agricole portée par le secteur privé et l'a rehaussé avec ses engagements aux partenariats et alliances avec les exploitants agricoles, l'agro-alimentaire et la société civile et avec son engagement à tripler le commerce intra-africain dans les produits et services agricoles.

Cet accent sur la mobilisation de l'investissement privé est une valeur ajoutée importante du PNIA. Dans les cas où il y a plus de programmes nationaux agricoles, cet accent sur l'incitation à l'investissement distingue le PNIA des autres programmes tels que les Approches sectorielles en agriculture ou SWAP.

La question de savoir si le PNIA est un SWAP en agriculture, est une question qui a suscité beaucoup de questions. Bien que le besoin de clarification soit justifié, il est important de ne pas se perdre dans le

champ sémantique ou de devenir trop dogmatique par rapport aux caractéristiques exactes d'un SWAP ou d'un PNIA. Naturellement, le PNIA en tant qu'instrument d'approche sectorielle peut être appelé SWAP et dans certains pays, le PNIA a remplacé le SWAP en agriculture qui existait avant ça.

En bref, les scénarios des pays peuvent être globalement répartis comme suit :

1. Le PNIA a remplacé le SWAP précédent comme le seul programme d'approche sectorielle et est par conséquent réellement devenu le nouveau SWAP en agriculture ;
2. Le PNIA a été ajouté à un SWAP en agriculture déjà existant et ces programmes de développement agricole ont continué de coexister ;
3. Un nouveau programme national de développement agricole a été ajouté après le PNIA, créant ainsi la même situation que celle citée au point 2 avec différents cadres nationaux de développement agricole coexistant ;
4. Le PNIA n'est pas un programme d'activités (comme dans les points 1 à 3) mais il s'agit plutôt d'un Plan d'investissement au vrai sens du terme, à savoir un plan pour le financement du (quelquefois déjà existant) programme national agricole d'activités (ou SWAP en agriculture).

Ceci montre que la pratique courante n'est pas toujours claire, et ce serait insensé si ces directives prétendaient autrement. Mais l'expérience de mise en œuvre pays a également enseigné trois leçons clé qui peuvent aider à faire le tri des scénarios pays moins évidents :

Leçon 1 **Un seul plan crée la clarté et le consensus** étant donné qu'il présente une orientation claire aux parties prenantes du secteur. Des initiatives différentes à échelle plus réduite existent encore (ex : projets), mais peuvent être alignées au plan d'ensemble. Un seul plan derrière lequel les parties prenantes (y compris les partenaires de développement) sont mobilisés, évite des programmes conflictuels pour les ressources (scénario 1 à 4 ci-dessus) ;

Leçon 2 **Le rôle du PNIA doit être clairement défini** dans le cas où le PNIA n'est pas le seul plan national pour le développement agricole (scénario 2 et 3), les différences basées sur l'origine du SWAP et le PNIA peuvent indiquer la façon de répartir les rôles entre ces deux instruments : Tandis que le SWAP a tendance à être beaucoup plus dans l'administration publique et la fourniture de service publique, le PNIA est beaucoup plus axé sur l'incitation à l'investissement privé et la croissance du secteur privé. Naturellement, le PNIA examine également les services publics, mais il devrait le faire en améliorant la qualité et la pertinence de ces services pour 'déclencher' ou 'appuyer' l'investissement privé (voir annexe 6 pour une vue d'ensemble comparative).

Leçon 3 **Le PNIA en tant que véritable Plan d'investissement est un instrument utile** étant donné qu'il s'arrange à mobiliser l'énergie et l'engagement autour d'une enveloppe budgétaire, au lieu de traiter la façon dont un programme est financé après coup (scénario 4). Trop de PNIA vacillent simplement parce qu'ils sont sous-financés. Le PNIA, en tant que plan d'accroissement d'investissement des programmes d'activités (potentiellement un SWAP déjà existant) peut servir d'outil pratique pour assurer le financement. Ceci, naturellement, aide énormément dans la mise en œuvre.

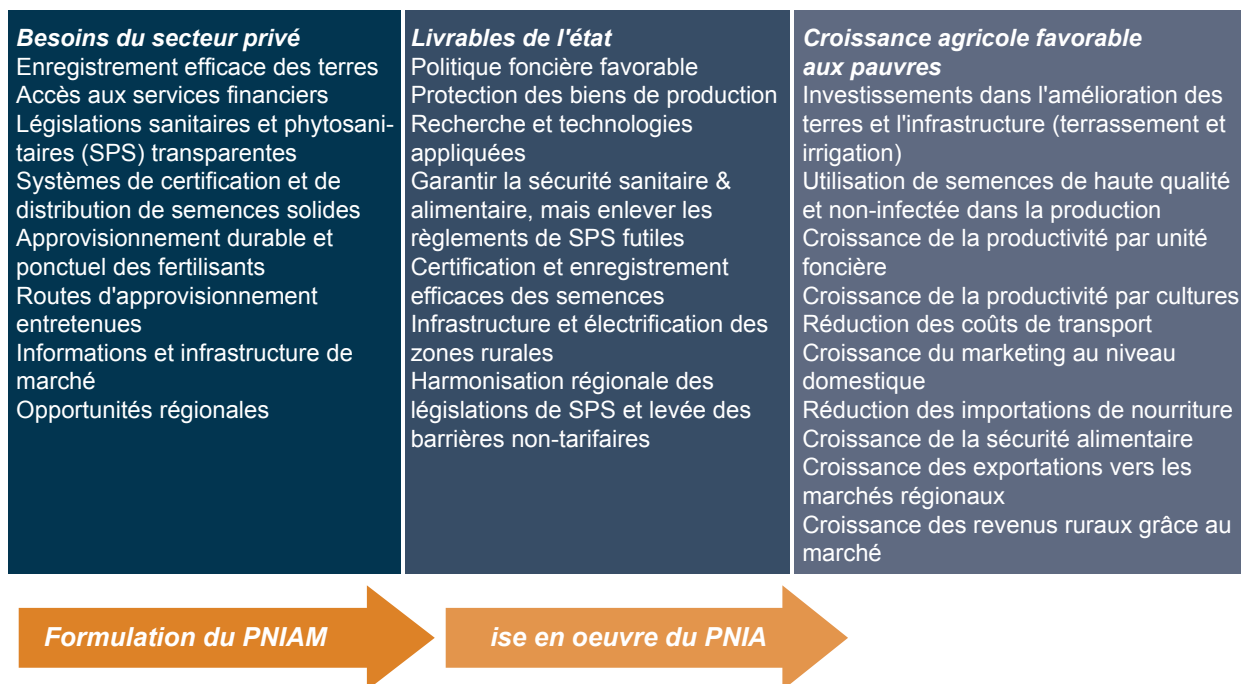
La portée du PNIA a tendance à être le résultat d'un processus de planification basé sur les besoins et le potentiel dans le secteur agricole. Cependant, il est également important qu'un PNIA puisse être réellement et raisonnablement mis en œuvre. Pour décider de l'ampleur qu'un PNIA devrait avoir, il y a lieu de s'assurer :

- Que le PNIA est le seul programme dans le secteur ou que c'en est un parmi d'autres : Lorsque le PNIA est le seul programme, sa portée a tendance à être plus élargi, mais ceci implique de plus grands défis de coordination, surtout lorsque la mise en œuvre est faite par plus d'un Ministère
- Dans quelle mesure la coordination est-elle encore réalisable : Dans les pays ou secteurs qui sont confrontés à des problèmes de coordination, il est conseillé de baser la portée du PNIA non seulement sur ce qui doit être fait, mais également sur ce qui peut être vraisemblablement coordonné.

Quelle que soit la portée, l'important est de toujours s'assurer que le PNIA sert de pont entre les dépenses publiques (ou l'investissement public) et l'investissement privé. Ceci est plus facile lorsque les besoins du secteur privé sont considérés comme point de départ pour définir la qualité des services publics (figure 3). Ceci peut être réalisé pour le secteur dans son ensemble ou pour certaines chaînes de valorisation (ex. cinq chaînes de valorisation pour ce qui est de la Déclaration de Malabo).

En ce qui concerne la mise en œuvre du PNIA et de la Déclaration de Malabo, les sections ci-dessous mettent en exergue les facteurs clé de réussite répartis en quatre domaines. La liste de contrôle en annexe 5 peut être utilisée comme exercice d'auto-évaluation, ou peut être un intrant dans le conseil d'évaluation du PNIA.

Figure 3: PNIA comme pont entre les dépenses publiques, l'investissement privé et la croissance agricole



4.2 Politique & Planification

L'importance du Programme national de développement

La plupart des pays ont une architecture politique qui commence avec un document de vision -20XX qui se traduit en une série de programmes nationaux de développement à moyen terme (d'ordinaire 5 ans).

Dans la situation actuelle, la réalisation des objectifs de Malabo dépendant non seulement du PNIA mais également des autres programmes liés à l'agriculture (probablement sous différents ministères), l'importance du Programme national de développement ne saurait être surestimé : Lorsque ce programme fait preuve de faiblesse au niveau de l'agriculture, il devient presque impossible de coordonner efficacement l'activité dans le secteur et au niveau de la mise en œuvre. Lorsque ce programme s'avère solide au niveau de l'agriculture, particulièrement lorsqu'il est aligné à la Déclaration de Malabo, la coordination vers la réalisation des objectifs de Malabo devient réalisable même si elle dépend d'acteurs hors du Ministère de l'Agriculture et de l'activité au-delà du PNIA. L'annexe 7 liste les programmes nationaux de développement et les PNIA de pays sélectionnés.

Complémentarité des politiques au niveau du secteur agricole

Le secteur agricole a presque toujours une pléthore de politiques, de lois et de législation. Certaines sont clairement délimitées (des politiques d'élevage, politique de la pêche), d'autres abritent des conflits d'intérêts, comme c'est souvent le cas dans les politiques liées à l'eau où une politique d'irrigation (généralement sous le Min. de l'Agriculture) encourage l'utilisation productive de l'eau, qui peut être contredite par une politique de conservation de l'eau (souvent sous le Min. de l'Environnement). Cela peut mettre en péril la mise en œuvre. Il est important d'obtenir une vue d'ensemble des politiques pertinentes et d'identifier dans quelle mesure celles-ci sont alignées ou en contradiction. La portée de cette liste doit maintenant être élargie pour inclure toutes les politiques pertinentes concernant la mise en œuvre de Malabo. Rappelons-nous que les politiques ne changent pas du jour au lendemain, aussi les principaux conflits politiques devraient-ils être prioritaires et pris en compte dans un ordre consécutif.

Stratégie du secteur agricole

L'expérience a montré qu'une stratégie sectorielle pour l'agriculture peut s'avérer très utile. Il s'agit ici d'une véritable stratégie sectorielle, non pas d'une stratégie pour le Ministère de l'Agriculture, mais d'une stratégie qui se situe sous le Programme national de développement et au-dessus des programmes de mise en œuvre. En tant que stratégie sectorielle, elle devrait apporter une aide à tous les programmes liés à l'agriculture quel que soit le mandat du ministère auquel ils appartiennent. En effet, une stratégie comme celle-ci, si elle est alignée à Malabo, pourrait être celle qui se rapproche le plus d'une traduction de la Déclaration de Malabo au niveau national.

Qualité et clarté des objectifs et des rôles

Une des exigences minimum d'une politique agricole est qu'elle soit claire sur les objectifs et les rôles : Est-ce que la politique se penche vers une croissance portée par le secteur privé? Ou est-elle beaucoup plus tournée vers la production contrôlée par le secteur public? Naturellement, partant du point de vue du PDDAA et de Malabo, la politique se doit d'être claire sur les doubles objectifs de (i) croissance agricole stimulée par le secteur privé et (ii) la croissance inclusive et équitable. La délimitation de la politique des rôles doit être sans équivoque et fiable à long terme : Où doit s'arrêter le rôle du secteur public et où est-ce que celui du secteur privé doit-il commencer? Rien n'est plus nuisible pour la croissance de l'agriculture que des situations où certaines tâches sont d'abord transmises au secteur privé (comme la distribution et la vente d'engrais) pour qu'elles soient plus tard revendiquées par le gouvernement. Une politique agricole se doit par conséquent d'être non seulement claire mais également stable, fiable et prévisible à long terme.

Politique inclusive et processus de planification

Le PDDAA a promu un processus inclusif et participatif pour répondre aux attentes des Compacts pays et formuler le PNIA. Ceci fut réalisé avec succès et a permis de meilleurs programmes agricoles et plus largement détenus. Ces processus de planification inclusive devraient se poursuivre et être élargis pour inclure également d'autres acteurs qui comptent dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Malabo. L'important, cependant, est que ce ne soient pas seulement le ministère de l'agriculture et les acteurs non étatiques, qui soient responsables, mais que d'autres ministères soient également responsables des programmes devant être mis en œuvre en coordination avec les PNIA et aligné à Malabo.

Programme et stratégie progressive

Une politique agricole, comme vision à long terme, peut être audacieuse et peut présenter une vision d'ensemble. Une stratégie doit être réaliste à moyen terme et un programme doit être réalisable dans le temps imparti. C'est là où, jusqu'à présent, les PNIA ont tendance à dépasser les attentes, en essayant de couvrir tout en même temps, tout en surestimant les ressources financières qui seront engagées à cet effet. Le mieux est de concevoir une stratégie progressive et réaliste, où les priorités peuvent être financées et traitées dans l'ordre, au lieu de répartir les ressources disponibles çà et là.

Favoriser une croissance agricole portée par le secteur privé

L'environnement propice à l'investissement peut être considéré comme une sorte d'«interface» entre la politique, les programmes et ressources & la mise en œuvre. Sans les conditions et les capacités d'investissement, la plupart des programmes auront du mal à atteindre leurs objectifs. Les fondations d'un environnement favorable à l'agriculture se trouvent premièrement dans ses lois et politiques et deuxième dans l'efficacité de ses procédures législatives et administratives. Mais qu'entendons-nous par bonne politique agricole? Les opinions à ce sujet varient considérablement. Un concept attirant l'attention est celui d'«assez bonne» politique ou gouvernance agricole qui parvient à assurer un niveau de liberté économique pour les exploitants agricoles et les entrepreneurs, et qui est caractérisé par des dépenses publiques en faveur des pauvres (par exemple, l'infrastructure et l'alimentation en énergie à l'endroit des exploitants agricoles démunis et des régions éloignées).

En ce qui concerne les règles et la réglementation, les bases d'un environnement favorable sont: des catégories et des normes claires (favorisant l'exportation), la réglementation sanitaire et phytosanitaire qui assure la sécurité alimentaire et la santé, mais évite les difficultés excessives d'ordre réglementaire, une législation rationalisée régissant l'investissement, et enfin, des processus efficaces comme un guichet unique pour les permis nécessaires au lieu d'avoir besoin de parcourir plusieurs bureaux et de se faire plein de 'paperasserie'.

Economie politique de l'agriculture

L'agriculture est un secteur politique et toute politique agricole a des gagnants, mais également des perdants. Les petites entreprises peuvent perdre face aux acteurs mondiaux; la privatisation de la commercialisation des engrais signifie que le gouvernement perd une opportunité de gain politique; la production nationale accrue qui remplace les importations privera le Ministère des Finances des (en partie) revenus des taxes à l'importation.

En fait, les politiques orientées vers la croissance rurale équitable impliquent souvent un nouvel équilibre politique. Gérer ce fait ne peut être évité étant donné que la plupart des enjeux les plus importants, nécessaires à la croissance agricole portent un coût politique ou représentent une perte pour des parties puissantes: une propriété de la terre claire et sûre est une condition préalable à l'investissement privé dans l'amélioration des terres, mais cela signifie une perte de terre (et de pouvoir) pour le gouvernement;

les subventions aux intrants agricoles doivent être appliquées avec soin afin de ne pas étouffer le secteur privé; les PME doivent être entendues malgré que les grandes entreprises aient une voix plus forte et de meilleures connexions politiques. Il est important d'être conscients des parties ayant quelque chose à gagner et de celles ayant quelque chose à perdre, parce que les «perdants» pourraient devenir des forces puissantes contre la mise en œuvre des politiques. Les questions politiquement sensibles doivent être nommées et les incitations pour et contre la mise en œuvre de politique doivent être «déballées»: Quel est l'enjeu? Qui gagne et qui perd du résultat étant réalisé? Quelle est la puissance des gagnants, peuvent-ils devenir des champions pour le changement? Quelle est la puissance des perdants; et peuvent-ils interrompre le changement?

Un bon conseil concernant les environnements politiquement sensibles est de choisir vos batailles avec soin, ne vous battez pas contre tout, mais concentrez vos efforts autour des véritables 'leviers de changement' clé.

4.3 Financement & Investissement

Le CDMT du secteur agricole

Plusieurs pays possèdent un Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) comme partie intégrante de leur processus budgétaire. Le CDMT est un outil de planification stratégique à moyen terme (3-5 ans). Cela permet une prévision financière des coûts futurs ou des revenus futurs des investissements réalisés (ou pas fait) à ce jour : Les routes construites au cours de cette année budgétaire doivent être maintenues les années suivantes. Les routes non construites peuvent représenter un coût dans les possibilités de commercialisation perdue.

Cet horizon à moyen terme est important parce que les investissements dans l'agriculture peuvent prendre du temps à porter leurs fruits: l'investissement dans les infrastructures d'irrigation au cours de l'année 0 peut voir des retours au cours de l'année 3. Un retour sur investissement effectué dans la recherche agricole prendra plusieurs années, mais ne pas faire cet investissement peut coûter cher au pays dans les années à venir.

D'ordinaire, les pays possèdent un CDMT global, réparti en ce que l'on appelle des CDMT sectoriels. Cependant, la portée de ces derniers diffère largement: Un CDMT du secteur de l'agriculture peut être aussi étroit que le budget du Ministère de l'Agriculture; ou il peut être aussi large que le secteur et inclure toutes les dépenses liées à l'agriculture, quel que soit le ministère qui le dépense. Les pays qui ont un véritable CDMT sectoriel pour l'agriculture ont généralement aussi des CDMT basés sur les ministères, parce que le ministère en tant que détenteur de budget est responsable.

Lorsque le CDMT sectoriel est basé sur un programme (par exemple, le PND) qui est aligné à Malabo, le CDMT sectoriel pour l'agriculture pourrait effectivement être considéré comme une enveloppe de ressource stratégique ainsi que comme un outil de coordination pouvant mettre en pratique les engagements de Malabo.

Lien entre le PNIA et le CDMT

Le PNIA est financé à partir des dépenses publiques ainsi que de l'investissement privé. Les fonds publics qui vont dans la mise en œuvre du PNIA devraient faire partie du processus de budgétisation nationale comme c'est le cas pour les fonds publics. Ceci signifie que tout le financement public devrait également être reflété dans le CDMT, et devrait faire partie du processus annuel régulier de budgétisation. Vice-versa, le CDMT et le CDMT pour l'agriculture (que ce soit au niveau sectoriel et/ou au niveau ministériel) devraient refléter la répartition au niveau du PNIA. En d'autres termes, des références claires doivent apparaître dans

le CDMT au niveau du PNIA. Cela peut paraître évident pour la plupart des pays, mais le PDDAA et l'Etude des systèmes des pays ont trouvé que le lien entre le PNIA et le CDMT n'est pas donné, avec encore énormément à améliorer.

Dépense publique de haute qualité

La décennie Maputo-PDDAA a demandé 10% du total des dépenses publiques à engager dans le secteur de l'agriculture. L'idée était que ces fonds soient des fonds de base dans le PNIA, devant être complétés par l'investissement privé (engagé en partie lors de la réunion de travail). Cependant, cela nécessite que les dépenses publiques soient du type à réellement attirer l'investissement privé. En fait, il a été supposé que les 10% seraient l'investissement public; cependant, dans la pratique la plupart des dépenses publiques pour l'agriculture continuent de se faire sous forme de dépenses récurrentes telles que les salaires, le loyer, le carburant, l'électricité et les télécommunications; et non pas sous forme de dépenses d'investissement sur, par exemple, le stockage post-récolte, le marché et les infrastructures d'irrigation.

Afin de créer les conditions nécessaires à l'investissement du secteur privé, la qualité des dépenses publiques est essentielle. Un indicateur révélateur est le rapport entre les dépenses récurrentes et les dépenses d'investissement. Lors de l'allocation davantage de fonds publics pour l'agriculture (de nombreux pays sont encore en dessous de 10%) les pays devraient viser à rendre le financement ainsi augmenté plus centré sur l'investissement.

Leadership par le Ministère des Finances

Le rôle du Ministère des Finances dans la mise en œuvre du PDDAA a toujours été crucial, mais également parce que le Ministère des Finances peut pousser pour l'engagement de Maputo de 10% des fonds publics à l'agriculture. Cependant, après Malabo, ce rôle a augmenté encore plus. Pour atteindre les objectifs de Malabo, non seulement le ministère de l'Agriculture doit faire son travail, mais aussi des ministères comme celui de la santé (améliorer la nutrition), du commerce (triplement du commerce intra-régional), de l'environnement (gestion durable des ressources naturelles) et du travail / question de genres (emplois pour les femmes et les jeunes).

Une déclaration de Malabo 'domestiquée' devrait fournir à tous ces acteurs le cadre juridique et politique sous lequel travailler et sur lequel se référer. Le Ministère des Finances a alors la tâche de s'assurer que les activités relevant des différents ministères et programmes soient financés de manière cohérente. C'est là où un CDMT sectoriel pour l'agriculture serait pratique, mais même sans cela, le Ministère des Finances peut maintenir une vue d'ensemble et prévenir en cours d'année des coupes budgétaires (par exemple en séparant les dépenses liés à Malabo dans les différents ministères, ceci impliquerait l'étiquetage de ces dépenses et les exclurait des coupes budgétaires).

Budgétisation axée sur les résultats

La présentation du budget annuel de façon à relier les allocations aux extrants et aux résultats a été introduite dans de nombreux pays comme un moyen d'améliorer la qualité et l'efficacité des dépenses publiques. C'est souvent sous cette forme que le budget annuel est présenté, avec les prévisions budgétaires qui sont présentées par des éléments de la ligne budgétaire ou le vote du budget présenté par les programmes et sous-programmes.

Lorsque le budget est présenté comme axé sur les résultats ou basé sur les extrants, il faut qu'il y ait l'assurance que les rapports de retour sur l'utilisation de ce budget puissent également être basés sur les extrants. Lorsque les dépenses au titre d'un budget axé sur les extrants ne peuvent seulement être signalées que par des éléments de la ligne budgétaire, alors très peu est gagné. La budgétisation axée sur les résultats doit être accompagnée par la capture axée sur les résultats des dépenses effectuées.

Planification synchronisée et cadres financiers

Le cycle de planification des programmes nationaux agricoles, tels que le PNIA, s'étend en général sur une période de 4 à 6 ans. Nous espérons que ces programmes sont liés au budget annuel dans la mesure où tout au long de sa durée, le PNIA est utilisé chaque année comme base pour le budget annuel de l'agriculture.

L'idéal serait, si la planification et les cadres financiers pourraient être complètement synchronisés de sorte que le PNIA à moyen terme serait exactement de la même durée que le CDMT, qui est également d'une durée à moyen terme (généralement 5 ans). Si tel était le cas, alors cela permettrait une planification financière prévoyante complète dès l'année 0 du plan (PNIA) pendant toute sa durée, complètement capturée dans le CDMT (sectoriel). Le CDMT développé au début du programme agricole deviendrait la base des prévisions financières pour son budget. Même si le CDMT, comme cela est probable, contient plusieurs composantes que le programme (selon qu'il soit ministériel ou sectoriel), une synchronisation étroite de la planification et des cadres financiers conduirait à un financement public du programme beaucoup plus prévisible et fiable.

Responsabilité budgétaire

Tout le travail pour obtenir le bon budget ne sera utile que si les budgets sont dépensés selon le programme. Lorsque la pratique courante est d'établir un budget mais pour ensuite dépenser les fonds de manière complètement différente, alors la confiance dans le processus de budgétisation s'évapore rapidement et la base pour le suivi et la responsabilisation est sérieusement érodée.

Il existe de nombreux mécanismes pour favoriser la responsabilisation budgétaire : les Ministères des Finances peuvent introduire la transparence en ayant des déclarations budgétaires claires au début de l'exercice et à travers un site Web accessible (de nombreux Ministères des Finances en ont un). Le processus budgétaire peut créer de l'espace (en temps et opportunités) pour les fonctions de surveillance à exercer, telles que l'examen du budget par les commissions parlementaires sur l'agriculture (presque tous les pays en ont un); et les parties prenantes dans le secteur de l'agriculture peuvent faire en sorte qu'un Examen régulier des dépenses publiques dans le secteur agricole (EDPAg) ait lieu, avant la formulation du programme (PNIA), à mi-chemin de la mise en œuvre du programme et dès que le programme se termine. Ces EDPAg peuvent également être utilisés pour informer les CDMT pour l'agriculture, en particulier en ce qui concerne la nécessité et les possibilités de mobiliser davantage de dépenses en capital (investissements) pour l'agriculture.

4.4 Coordination & Coopération

Coopération Interministérielle

La coopération entre les ministères était importante, même à la décennie Maputo-PDDAA. Cependant, comme Malabo est plus ambitieux avec des objectifs dont la réalisation n'est pas (complètement) sous le contrôle du Ministère de l'Agriculture, la coopération interministérielle est devenue encore plus cruciale. Le rôle du Ministère de la Planification (ou de la Commission nationale de planification), ainsi que celui du Ministère des Finances est central à cet égard.

Cette coopération interministérielle doit se fonder sur une stratégie pour atteindre les objectifs de Malabo, qui seraient habituellement au-dessus du PNIA. L'idéal serait que le programme national de développement soit intégré (ou s'aligne) aux objectifs de Malabo, comme ce plan à moyen terme est généralement déjà sous la responsabilité des Ministères de la Planification et / ou des Finances.

Parfois, la structure du plan offre une base pour la coordination : Lorsqu'un PND a des composantes sur la gouvernance, la protection sociale et la croissance économique (comme structure commune de tels plans) alors, la croissance économique peut offrir une base pour la coordination interministérielle, en particulier dans les économies basées sur l'agriculture. Parfois les ministères chargés de certaines composantes sont organisationnellement liés en 'Groupes' comme au Rwanda. Dans d'autres pays, comme la Tanzanie, les différents ministères pertinents pour l'agriculture sont organisés dans ce que l'on appelle ministère de tutelle du secteur agricole (ASLM). Si aucune de ces structures organisationnelles n'existent, un mécanisme de coordination interministérielle sectorielle de l'agriculture doit être mis en place et doit (de préférence) être présidé par le Ministère de la Planification et / ou Finance.

Répartition claire des rôles et responsabilités

La base de chaque mécanisme de coordination se doit d'être une définition et une répartition claires des rôles et des responsabilités. Cela doit être clarifié entre les ministères, aux niveaux national et sous-national et en particulier entre le secteur public et privé. Trop de secteurs agricoles ont été surchargés pendant trop longtemps par les gouvernements qui croient qu'ils doivent tout faire partout. Cela a étouffé la croissance de l'agriculture et doit cesser si les objectifs de Malabo doivent être réalisés.

Coordination axée sur les résultats

Tandis que la 'planification axée sur les résultats' et la 'budgétisation axée sur les résultats' sont désormais des concepts intégrés, le concept de 'coordination axée sur les résultats' ne semble pas avoir décollé tout à fait à la même vitesse. L'activité de coordination souffre encore d'un certain degré de désœuvrement. Trop de coordination implique tout simplement un souci de coordination et cela tend vers la diffusion d'informations plutôt que vers l'action. La coordination doit en revanche traiter et résoudre les problèmes : Elle doit être un moyen et non pas une fin en soi. Pour chaque mécanisme de coordination et au début de chaque réunion de coordination, la question "A quoi voulons-nous aboutir par la coordination?" doit être posée et doit être répondue.

Développement des capacités au niveau sous-national et des acteurs non-étatiques

Les efforts en termes de Développement de capacités (DC) font souvent partie des plans de l'agriculture nationale, et ils devraient l'être (tant que ces efforts sont également axés sur les résultats dans le sens où ils répondent à la question "Capacité pour quoi?"). Il a été remarqué que les fonds alloués au DC avaient tendance à être dépensés au niveau national et à l'endroit des acteurs gouvernementaux. Pour que l'agriculture soit stimulée par les petits et moyens producteurs et entrepreneurs du secteur privé, ce groupe doit être informé, averti et articulé.

Il est conseillé d'élaborer un cadre de développement des capacités (ou stratégie) qui soit véritablement sectoriel. Lorsque la conception d'un tel cadre ou d'une telle stratégie prend comme point de départ les résultats à atteindre au niveau sectoriel, elle ne peut pas manquer d'inclure un large éventail d'acteurs non étatiques car ceux-ci sont généralement responsables de plusieurs des résultats souhaités.

Coordination efficace des donateurs

Une coordination efficace et dirigée par le gouvernement est possible, et même assurer que les donateurs respectent leur contribution dans les documents budgétaires, reste faisable (Le Rwanda parvient à faire les deux) . L'expérience montre qu'une coordination efficace des donateurs est nécessaire. Des situations où les PNIA ne sont pas mis en œuvre parce que des donateurs préfèrent d'autres cadres, devraient être évitées. Les besoins des donateurs devraient être pris au sérieux et toute préoccupation qu'ils pourraient avoir vis-à-vis de PNIA existants devrait être discutée. Trop de dispersion, de plans et de programmes concurrençant pour l'obtention de ressources (de donateurs) n'aident pas la mise en œuvre d'un PNIA.

La Déclaration de Malabo exige une coordination encore plus efficace, et ceci s'applique aussi bien aux partenaires de développement qu'aux acteurs à l'échelle nationale. Les groupes de travail du secteur agricole sont un moyen de parvenir à une coordination améliorée du soutien des donateurs alors que les examens sectoriels conjoints sont un moyen d'accroître la responsabilité par rapport aux programmes et budgets sectoriels.

Organisation et capacité du secteur privé

Un des facteurs qui détermine la vitesse et la faisabilité de la croissance de l'agriculture, est celui du niveau d'organisation du secteur privé et sa capacité d'influencer les processus politiques, de planification et de mise en œuvre. Une plus grande attention devrait être accordée à cet aspect : En favorisant l'organisation au niveau des pays, en renforçant et en créant des partenariats avec des organisations régionales d'exploitants agricoles, en créant un espace pour les plateformes de chaînes de valorisation aux niveaux national et régional (CER), et en apprenant des autres pays.

Les stratégies et PNIA agricoles devraient également répondre au besoin de soutenir l'organisation et la capacité des acteurs non étatiques tels que les exploitants agricoles, les entrepreneurs et les acteurs de la chaîne de valorisation. Lorsque cela est soutenu financièrement, des canaux appropriés doivent être trouvés. Les fonds pour soutenir le secteur privé ne sont pas toujours mieux gérés par le gouvernement car il y a un danger inhérent de conflit d'intérêts : Un secteur privé bien organisé et capable doit également être un peu plus exigeant et vocal, et bien que ce soit dans l'intérêt de la croissance agricole à long terme, il ne peut pas toujours se conformer à des préoccupations politiques à court terme.

Garder le secteur privé dans les mécanismes de coordination

Une des réalisations largement reconnue de la première décennie du PDDAA est que les acteurs non étatiques sont devenus partenaires réguliers du gouvernement dans les réunions de planification. Mais amener le secteur privé à prendre part aux réunions s'est avéré plus facile que de les y garder. Pour que le secteur privé commercial rencontre le gouvernement, ils doivent y trouver leur compte. Cela est plus facile si la coordination se fait autour de questions tangibles et si elle traite de la résolution de problèmes ou si elle essaie de faire avancer les choses (à savoir la coordination axée sur les résultats préconisée ci-dessus), par exemple en ce qui concerne les chaînes de valorisation ou les goulots d'étranglement liés au commerce. Des plateformes public-privé régulières peuvent être mises en place (ou renforcées) en se basant sur les chaînes de valorisation, conformément à la Déclaration de Malabo qui demande des partenariats public-privé autour d'au moins cinq chaînes de valorisation. Ces plateformes peuvent alors également constituer une opportunité utile de responsabilité à la fois envers le secteur privé mais également envers le gouvernement.

Au niveau continental, deux initiatives peuvent servir de base pour une coopération constructive avec le secteur privé : Premièrement, il y a la Nouvelle Alliance pour la Sécurité Alimentaire et la Nutrition qui travaille avec les gouvernements pour développer ou réviser les politiques facilitant l'investissement privé responsable dans l'agriculture, en appui aux petits exploitants agricoles. Cette Nouvelle Alliance est basée à la CUA. Deuxièmement, il y a Grow Africa, une plateforme multi-parties prenantes qui vise à accélérer l'investissement du secteur privé. La Nouvelle Alliance et Grow Africa coopèrent au niveau pays en se basant sur les accords de coopération des pays (ACP) entre le gouvernement, le secteur privé et les PD. Jusque-là, Grow Africa opère dans 12 pays partenaires du PDDAA, la Nouvelle Alliance dans 10. Dans les pays coopérants, il est possible d'évaluer si les ACP servent de point de départ pour une coordination, avec le secteur privé, plus efficace et axée sur les résultats.

4.5 *Suivi et redevabilité*

Lier l'investissement public à la performance sectorielle

Le suivi des programmes tels que le PNIA est souvent axé vers des indicateurs tels que la production, la productivité, le revenu rural et la sécurité alimentaire. Ces indicateurs sont valables au niveau sectoriel, car fournissant des informations sur le résultat et l'impact. Cependant, il est tout aussi important, au niveau du programme, de faire le lien entre les intrants et les résultats; en d'autres termes, d'établir le lien entre les actions publiques ou les fonds publics et les réalisations qui permettent d'améliorer la performance du secteur. Il peut s'agir, entre autres, de: une meilleure qualité des services publics, la sécurité de tenure foncière pour les exploitants agricoles, la garantie de droits de propriété pour les femmes, des catégories et normes claires et des procédures administratives efficaces pour les investisseurs.

Les systèmes agricoles de suivi de la performance présentent souvent le risque de souffrir du syndrome du "maillon manquant", lorsque l'accent porté sur les résultats (tels que la croissance agricole) cause l'omission d'étapes intermédiaires telles que le lien entre l'investissement public et la prestation des services publics; ou le lien entre la prestation des services publics et le résultat sectoriel. Un accent trop prononcé sur les résultats peut mener à des actions stratégiques indésirables, car les gouvernements (qui mettent l'accent sur les résultats sectoriels) peuvent être tentés de prendre des raccourcis risqués; ex: lorsque le marché des fertilisants a besoin de temps pour se développer, la solution pour le gouvernement n'est pas de réclamer la distribution des fertilisants, mais plutôt de développer des partenariats public-privé temporaires avec des stratégies de sortie claires permettant au gouvernement de se retirer du partenariat une fois que les marchés sont suffisamment établis.

Les politiques agricoles qui ont une vision à long terme doivent prendre en compte les objectifs à mi-parcours pour éviter de créer un "balancier politique" permanent entre le retrait et la dominance du gouvernement.

Mesurer 'l'environnement favorable'

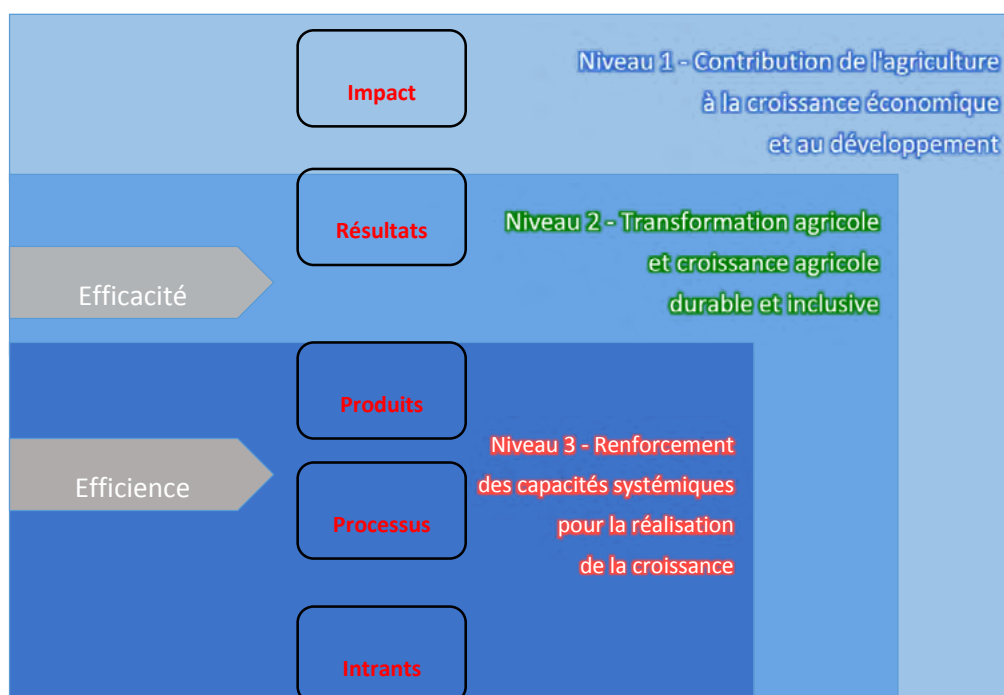
Pour que le PNIA devienne l'outil stimulateur de l'investissement privé, ceux qui en sont responsables doivent sérieusement s'enquérir du niveau de réalisation de cet objectif et se poser les questions suivantes, entre autres: "Quels sont les secteurs de dépense des fonds publics les plus pertinents pour attirer les investissements privés? Quel est le montant d'investissements privés que peuvent attirer 100 dollars de fonds publics?"

Pour accroître les investissements, les planificateurs doivent adopter un esprit commercial dans la dépense des fonds publics. Cela signifie qu'il faut non seulement mesurer la performance sectorielle (ex: production, productivité, croissance) mais également l'environnement lui-même. Des indicateurs existent à cet effet, à savoir: "Les lois qui régissent les investissements privés sont-elles claires? Les individus peuvent-ils obtenir des titres fonciers? Les associations de producteurs agricoles sont-elles enregistrées de manière efficace? De combien de permis ont besoin les sociétés agro-alimentaires? Quels sont les montants des prélèvements sur les produits agricoles? Les normes de qualité sont-elles établies et appliquées?". Le PNIA, en tant qu'outil de création d'un environnement favorable, doit intégrer des informations sur les points forts de cet environnement favorable dans sa stratégie de S&E. Les bases de données internationales doivent être utilisées à cet effet, car elles sont neutres et d'accès gratuit pour les pays. La Banque mondiale mesure les indicateurs d' "amélioration du climat des affaires dans l'agriculture " d'un nombre croissant de pays chaque année .

Evaluation des objectifs à mi-parcours

Bien que l'attention semble être beaucoup plus portée sur le résultat et l'impact, tendance qui est d'ailleurs, renforcée par l'accent mis sur les résultats dans la Déclaration de Malabo, ce serait une erreur de traduire cette préoccupation en évaluation des indicateurs de résultat et d'impact uniquement. Les indicateurs doivent être recueillis à tous les niveaux (intrants, produits, résultats et impact), et doivent être liés à l'objectif (voir figure 3 ci-dessous).

Figure 4: Evaluation des objectifs à mi-parcours dans le cadre de résultats du PDDAA



L'efficacité avec laquelle les intrants (ex: le temps de travail et les fonds publics) sont convertis en résultats (ex: réglementation claire et services de qualité) en dit long sur la "capacité systémique à produire des résultats" au niveau 3 du CR du PDDAA. Les informations à ce niveau favorisent la gestion quotidienne d'un programme (tel que le PNIA).

La réalisation du niveau 2 dépend de l'efficacité des résultats à contribuer à la "transformation agricole et à la croissance durable et inclusive". Les informations à ce niveau indiquent si la stratégie générale (ou PNIA) est en cours de réalisation, conformément au plan.

La mesure de la conversion de la "transformation agricole" en "croissance économique et en développement inclusif" au niveau 1, est évaluée en déterminant si les résultats de la stratégie se sont traduits en impact. Les informations à ce niveau servent de base à la politique. Par exemple, si le nombre de société agro-alimentaires a augmenté, mais les revenus ruraux demeurent faibles, il faut en analyser les causes: Il est possible que les sociétés agro-alimentaires emploient des travailleurs migrants, ou payent des salaires de misère. Quelle qu'en soit la cause, une solution est requise au niveau de la politique.

Cadres de suivi conjoints

En sélectionnant les indicateurs pour le S&E, certaines règles doivent être observées: Les indicateurs sont nécessaires aux niveaux du programme, de l'environnement favorable et du secteur (voir ci-dessus);

les indicateurs doivent être bien espacés (de sorte qu'ils ne mesurent pas la même chose); et l'évaluation des indicateurs ne doit pas être trop coûteuse (les changements annuels en sécurité alimentaire et en indicateurs de pauvreté sont tellement minimes qu'il faut une large population pour pouvoir les mesurer de manière significative).

L'un des aspects les plus importants est que le nombre total d'indicateurs doit être maintenu à un niveau raisonnable. L'adoption de cadres de suivi sectoriels et conjoints (gouvernement et bailleur), tels qu'un cadre commun d'évaluation de la performance (PAF), peut aider à remplir ce critère.

Le PAF est généralement constitué d'une 'pyramide' (ou cadre logique) d'indicateurs, avec des indicateurs de produits au bas de la pyramide, des indicateurs de résultats au milieu et des indicateurs d'impact au sommet. Les partenaires de développement doivent aussi être encouragés à adhérer à ce PAF pour leurs propres besoins de suivi. Il n'y a que de cette façon que le pays et le secteur peuvent garantir la continuité dans les indicateurs mesurés (ce qui est important pour les tendances à long terme), que les capacités statistiques peuvent être construites au fil du temps et que les ressources (temps, coûts) nécessaires au S&E normal d'un programme peuvent être maintenues à un niveau acceptable.

Agir sur les conclusions du suivi

L'une des raisons pour lesquelles les systèmes de S&E nationaux ont pataugé à une faible capacité pendant si longtemps est que les mesures d'incitation à faire un meilleur travail sont érodées par la quasi-absence totale de suivi: les conclusions du S&E ne sont pas prises en compte dans la planification; les déboursements des budgets ne sont pas améliorés; le 'statu quo' persiste.

Le S&E ne s'améliorera que lorsque ceux qui font la collecte et l'analyse des données seront convaincus de leur pertinence. Seuls une focalisation claire sur le rendement et un véritable désir de produire des résultats garantiront aux systèmes de suivi un regain de forces et assureront leur nécessité et utilisation. Ainsi, agir de manière visible, sur les conclusions du suivi est indispensable.

Redevabilité vis-à-vis des acteurs nationaux

Le renforcement des processus de redevabilité est extrêmement important, car les politiques qui sont largement connues et désirées seront mises en oeuvre du fait de l'action des parties prenantes qui exigent des rendements. Pour que cela arrive, des conditions préalables telles que la liberté de la presse et d'expression, sont requises. Mais la création de ces conditions va au-delà des responsabilités et compétences du Ministère de l'agriculture, et même du secteur agricole.

Ceci dit, beaucoup peut être fait au niveau du programme: faire largement connaître les promesses du programme auprès des bénéficiaires; inviter les représentants et porte-paroles aux réunions, en s'assurant que les commissions parlementaires sur l'agriculture sont régulièrement mises à jour et qu'elles reçoivent les informations budgétaires à temps pour pouvoir y apporter leurs commentaires. Cela nécessite la création ou le renforcement de plateformes de responsabilité mutuelle, plus particulièrement les examens conjoints du secteur agricole (JSRs) que soutiennent la Commission de l'UA et la NPCA dans 18 pays. Les JSR servent de plateformes multisectorielles pour l'évaluation et le dialogue sur la mise en oeuvre du PNIA. Les résultats de l'évaluation permettront d'identifier les manquements politiques et pragmatiques qui affectent la mise en oeuvre, et les actions fondées sur les JSR serviront de bases aux processus de budgétisation et de programmation qui suivront, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du processus.

4.6 Intégration du Cadre de résultats du PDDAA

Les conseils ci-dessus s'adressent prioritairement au niveau 3 du CR du PDDAA, notamment le 'renforcement des capacités systémiques en vue de produire des résultats'. A ce niveau, le CR du PDDAA distingue six sous-catégories liées aux quatre domaines d'évaluation discutés plus haut et dans la figure 5 ci-dessous:

Niveau 3	Renforcement des capacités systémiques pour l'obtention de résultats			
Valeur ajoutée du PDDAA sur les capacités institutionnelles, transformationnelles et systémiques	Politique & Planification	Finance & Investissement	Coordination & Coopération	Suivi & Redevabilité
3.1 Processus de conception et de mise en oeuvre des politiques efficaces et inclusifs				
3.2 Institutions efficaces et responsables évaluant la mise en oeuvre des politiques et plans				
3.3 Renforcement des capacités de planification, mise en oeuvre et évaluation fondées sur les faits				
3.4 Amélioration de la coordination multi-sectorielle, des partenariats et de la redevabilité mutuelle				
3.5 Augmentation des investissements publics et privés dans le secteur agricole				
3.6 Croissance de la capacité à générer, analyser et utiliser les données, connaissances et innovations.				

4.7 Jalons et résultats escomptés

L'évaluation du PNIA constitue en elle-même le jalon de cette composante. L'évaluation du PNIA peut se faire:

- Pendant la phase d'élaboration du premier PNIA:** l'évaluation est dans ce cas axée sur le secteur agricole, les points forts et points faibles de ses systèmes de planification, de budgétisation, de coordination et de suivi. S'il existe d'autres programmes agricoles ou s'il y en a qui ont précédé la formulation du PNIA, ceux-ci peuvent être évalués et les leçons qui en ressortent, incorporées dans le nouveau PNIA.
- Pendant la phase de mise en oeuvre du PNIA:** Surtout lorsque le PNIA en cours a des difficultés, une évaluation à mi-parcours est nécessaire. Elle fournit une vue d'ensemble du PNIA dans le contexte du secteur dans son entièreté et par rapport aux autres programmes; elle évalue également dans quelle mesure le PNIA est fermement intégré dans les systèmes et processus nationaux.
- Pendant la phase finale d'évaluation du PNIA** et avant la formulation du prochain PNIA. L'évaluation dans ce cas se focalise sur le PNIA qui tire à sa fin et les leçons qui en découlent sont incorporées dans le PNIA suivant.

L'évaluation du PNIA peut se faire sous la forme de:

- Une **auto-évaluation**, en faisant usage des directives comme base du processus. L'auto-évaluation doit être aussi participative que possible, les plateformes telles que le Groupe de travail sur le secteur agricole ou le Comité interministériel pour l'agriculture, peuvent être utilisées à cet effet.
- Une **évaluation effectuée par une équipe de consultants**: A ne pas confondre avec l'Evaluation technique indépendante qui était un outil standard à l'époque du PDDAA-Maputo. Tel que l'indique son nom, l'évaluation était essentiellement axée sur le contenu technique du PNIA, des points de vue agricole et financier (en se focalisant par exemple sur les secteurs ou produits à forte potentialité agricole). Le type d'évaluation auquel nous faisons allusion ici est beaucoup plus axé vers l'élaboration et la mise en oeuvre du PNIA dans son contexte sectoriel et par rapport aux plans agricoles.

Les résultats escomptés de cette composante sont optionnels, car dépendant de l'objectif visé par l'évaluation du PNIA. Ils peuvent inclure les éléments suivants (entre autres):

L'inventaire

Cet exercice a été introduit au cours de la première décennie du PDDAA et avait une grande valeur pour les pays: il rendait la planification plus fondée sur les faits et différents scénarios informatiques de croissance servaient d'appuis importants pour la conception des stratégies des pays. L'inventaire et les projections continuent d'être des outils utiles au cours de la formulation du PNIA, et même potentiellement à mi-parcours de sa mise en oeuvre. Plus particulièrement, leur analyse des alternatives de croissance agricole peuvent orienter l'investissement public vers les secteurs les plus rationnels (ayant le taux de retour d'investissement le plus élevé) et offrent au secteur privé des informations sur les opportunités d'investissement. Les experts locaux seront en mesure d'utiliser la boîte à outils d'analyse du PNIA version 2.0, pour effectuer des analyses similaires et les étendre davantage, afin de réaliser tous les objectifs thématiques de Malabo.

La planification pour l'agro-alimentaire et l'investissement privé

Dès son lancement, des efforts ont été consentis pour associer et impliquer le secteur privé dans le processus du PDDAA: le secteur privé était partenaire de l'équipe pays du PDDAA et l'un des jalons importants était la réunion d'affaires, au cours de laquelle la version finale du PNIA était soumise au secteur privé en vue de l'encourager à y investir. Cependant, les PNIA de l'ère de Maputo manquaient généralement d'un plan indiquant spécifiquement comment encourager les investissements du secteur privé, ce qui avait pour conséquence des résultats bien en-deçà des attentes pour la majorité des pays.

Les PNIA de l'ère de Malabo doivent améliorer cet aspect. Cette fois, il est conseillé de ne pas attendre de ne demander au secteur privé sa contribution qu'après que le PNIA soit finalisé, mais plutôt d'initier le dialogue avant de finaliser le PNIA afin de s'assurer qu'il répond bien aux défis liés à l'investissement et à la croissance. Cela nécessite des dialogues réguliers et constructifs avec le secteur privé, avant que le PNIA ne soit adopté afin que les besoins du secteur privé soient pleinement pris en compte dans le programme. Les dialogues réguliers entre les secteurs public et privé doivent devenir la norme afin de garantir une plateforme permettant aux agriculteurs, producteurs, opérateurs agro-industriels et agro-alimentaires de rencontrer les décideurs politiques pour échanger sur la planification agricole. Ce genre de réunions peut prendre la forme de réunions de composantes de la chaîne de valeurs ou d'exploitants d'un certain produit, de plateformes d'investissements ou d'une toute autre plateforme axée sur le secteur privé, du moment qu'elles discutent des principaux obstacles et identifient des actions permettant de débloquent les investissements agricoles. Les réunions avec les organisations faïtières telles que la Chambre de commerce agricole et les organisations régionales de producteurs agricoles sont, elles aussi, importantes et devraient avoir lieu plus souvent.

Les résultats de l'exercice d'inventaire (décrite ci-dessus) peuvent être présentés lors de ce genre de dialogues public-privé. Les idées et informations issues de ces dialogues peuvent mener à la formulation d'un plan sur comment stimuler l'agro-alimentaire et les investissements privés dans le secteur de l'agriculture. Ce plan doit s'assurer que les PNIA ne représentent plus simplement le 'statu quo' et qu'ils se concentrent un peu plus sur 'comment stimuler et maintenir les investissements privés dans le secteur agricole?' et 'Comment les forces du marché peuvent être mobilisées à travers un investissement public de haute qualité?'.

Evaluation du PNIA / Formulation du PNIA

Le livrable pour les pays qui ont un PNIA en cours est le rapport d'évaluation du PNIA, tandis que pour les pays qui sont entrain de formuler un nouveau (ou alternatif) PNIA il s'agit de produire la version finale du PNIA.

L'évaluation du PNIA analyse systématiquement le PNIA en cours en fonction de quatre domaines d'évaluation: La politique et la planification, les finances et l'investissement, la coordination et la coopération et enfin, le suivi et la redevabilité. Les livrables incluent le rapport et les documents s'y affaissant tels que la cartographie des parties prenantes ou une matrice de résultats. L'évaluation est basée sur des sources secondaires (politiques, documents de programmes, rapports d'évaluation, budgets annuels et les CDMT) ainsi que sur des sources primaires telles que les entretiens avec les ministères et agences chargés de l'agriculture et des finances, les acteurs non-étatiques (agriculteurs, organisations de producteurs agricoles, entrepreneurs, associations de producteurs, groupes de jeunes et de femmes), les parlementaires, les académiciens et les chefs traditionnels. Le rapport d'évaluation du PNIA doit présenter une vue d'ensemble des contraintes et opportunités traduites sous formes de recommandations et propositions pour la perspective avenir.

Les pays qui formulent un nouveau PNIA doivent s'assurer que ce dernier est fermement intégré dans les systèmes nationaux de planification et de budgétisation, et que le processus de formulation répond aux questions de coordination (notamment celles des partenaires de développement), de S&E et de redevabilité. En d'autres termes, la formulation doit tenir compte des même problèmes qui sont abordées pendant la phase d'évaluation (voir aussi annexe 5).

Evaluation technique indépendante

L'évaluation technique indépendante s'est avérée utile au cours de la première ère du PDDAA, en tant qu'évaluation de la qualité du projet de PNIA, la version finale étant un produit de l'intégration des recommandations de ladite évaluation technique. Le caractère externe et indépendant de cette évaluation était apprécié et elle continuera ainsi, de servir d'outil d'appui. La portée de l'évaluation technique indépendante au cours de l'ère de Malabo changera quelque peu: Une attention plus prononcée sera portée sur rapport entre la dépense publique et l'investissement privé, et au suivi du flux des investissements privés résultants des biens publics et de la création d'un environnement favorable.

Dialogue des parties prenantes et agenda de mise en oeuvre conjointe

Le résultat de l'évaluation du PNIA peut servir de point de départ au dialogue des parties prenantes. Ledit dialogue peut partir de rien, mais l'expérience montre que lorsqu'une analyse est présentée aux parties prenantes, le dialogue devient très vite, beaucoup plus productif. Surtout dans les pays qui ont un PNIA en cours mais en difficulté, il est important que les parties prenantes fassent un pas en arrière, observent la situation dans son ensemble et identifient les obstacles primaires. Le dialogue des parties prenantes doit être en mesure de produire un programme conjoint de mise en oeuvre qui est basé sur un consensus entre les acteurs agricoles autour des domaines prioritaires et des prochaines étapes à suivre.

PNIA final ou amélioré

Les pays qui ont formulé une (ou un projet de) PNIA qui a été soumis à un examen technique indépendant, consolideront les conclusions dudit examen et produire une PNIA finale comme dernier résultat de cette composante. Les pays dont la PNIA a été évaluée seront en mesure d'améliorer sa mise en oeuvre après le dialogue des parties prenantes et l'agenda commun de mise en oeuvre.

5 NAIP Implementation

Etape importante	Les objectifs du PNIA sont atteints
Livrables	Le Plan de dépenses du PNIA est intégré dans le budget national: c'est la garantie que les dépenses publiques allouées au secteur agricole sont alignées sur le PNIA et sont guidées par le programme. Les dépenses effectuées via le PNIA devraient être soumises à des examens budgétaires tels que l'audit annuel, les Revues des dépenses publiques pour l'agriculture (AgPER) et les Revues de la Responsabilité financière et des dépenses publiques (PEFA).
	Le secteur privé investit dans l'agriculture: un excellent indicateur de la réussite de la mise en œuvre du PNIA est le niveau de l'investissement privé dans le secteur agricole. Les tendances des investissements privés doivent être suivies au niveau national, par rapport à la moyenne régionale et, si possible ventilées par les chaînes de valeur importantes.
	Les activités du PNIA sont mises en œuvre conformément au plan, dont les progrès devraient être régulièrement suivis grâce à la Revue à mi-parcours du Programme, la Revue sectorielles conjointe et grâce aux Evaluations de performance du secteur. Ces revues devraient également évaluer si l'environnement était propice pour entreprendre des activités agricoles.
	La redevabilité mutuelle est maintenue dans tout le système: entre les décideurs et les exécutants, entre ceux qui allouent les ressources financières et ceux qui les dépensent, entre les acteurs publics et privés, entre les niveaux national et local et entre ceux qui fournissent les services et ceux qui utilisent ces services (producteurs, entreprises agricoles).
	La planification annuelle est guidée par la mise en œuvre: une culture de l'apprentissage où chaque cycle de mise en œuvre (par exemple le plan de travail annuel) s'inspire de l'expérience du précédent cycle doit être consolidée. Cela permettra d'améliorer progressivement le succès de la mise en œuvre et d'assurer que les objectifs du PNIA sont atteints.

Bien que le PNIA ait été bien planifié et soigneusement conçu, il n'en demeure pas moins qu'il puisse rencontrer des défis dans la mise en œuvre. Aucun PNIA n'est parfait et même si le plan lui-même était parfait, les facteurs qui entourent son environnement peuvent l'amener à trébucher: l'expérience a montré que cela est un fait. Par conséquent, il n'y a pas à avoir honte et à blâmer les PNIA dont les résultats ne répondent pas aux des attentes, puisque c'est le sort de la plupart des programmes. Toutefois, certains pays ont mieux réussi que d'autres à trouver des solutions aux défis que rencontrent les PNIA.

Bien qu'il ne faille pas perdre à l'esprit qu'une solution qui marche dans un pays pourrait ne pas l'être dans un autre, ce chapitre présente des défis communs dans chacun des quatre domaines d'évaluation et les 'meilleures pratiques' trouvées dans les pays qui ont réussi à relever ces défis. Il est à espérer que ces exemples constituent des encouragements voire même une inspiration pour ceux qui ont la lourde mission de mettre en œuvre un PNIA. Le chapitre se termine par une discussion sur l'étape importante et les livrables énumérés ci-dessus.

5.1 Politique & Planification

Problème commun	Meilleure pratique
Le secteur agricole souffre d'une pléthore de politiques et de plans, alors que son défi réel est la mise en œuvre	<p>Définir clairement le rôle des différents cadres ('cartographie politique') sur une échelle mobile avec la hiérarchie politique sur l'axe Y (de la politique à la stratégie, au plan, au programme sectoriel, au programme sous-sectoriel et enfin au projet). Le but du programme sera placé sur l'axe X (de l'accent mis sur le mandat public à l'appui au rôle privé). Ensuite, identifier les cadres qui se chevauchent et qui peuvent par conséquent être reliés;</p> <p>'Déballer' les raisons qui justifient la mauvaise mise en œuvre: plan non pertinent, ressources limitées, manque de volonté politique, faible capacité, système de S&E faible, faible degré de redevabilité, etc., et identifier une voie à suivre pour chacune de ces causes.</p>
Le Plan de développement national (multisectoriel) n'est pas suffisamment clair sur le secteur agricole; il ne propose pas une base adéquate pour le PNIA et les autres programmes agricoles	<p>Compléter un profil du pays indiquant quels cadres existants contribuent à l'atteinte de quels objectifs de l'engagement de Malabo.</p> <p>Utiliser ceci comme base d'une feuille de route de mise en œuvre de la DM (chapitre 3) et comme cadre d'orientation 'provisoire' jusqu'à la fin du cycle actuel du PDN.</p> <p>Améliorer la formulation du prochain cycle du programme PDN sur la base de l'exercice ci-dessus portant sur le profil du pays.</p>
La coordination entre le PNIA et les autres programmes agricoles demeure un défi avec le PDN	<p>Renforcer le rôle du Ministère de la planification et/ou des finances dans les mécanismes de coordination du secteur agricole (demander si possible à ce qu'il assure la présidence, et confier le secrétariat au Ministère de l'agriculture).</p> <p>Synchroniser les calendriers de mise en œuvre du PDN avec tous les programmes sectoriels dérivés (c'est-à-dire que chaque programme sectoriel doit avoir un calendrier identique à celui du PDN). Veiller également à ce que le PDN et les programmes sectoriels soient synchronisés avec le calendrier des cadres budgétaires (annuel, CDMT);</p> <p>Formuler (ou utiliser, au cas où elle existe) une politique agricole ou une stratégie agricole comme mécanisme de coordination.</p>
Le passage du PDN au PNIA est long; cela est particulièrement effectif lorsque le PDN a des objectifs de niveau supérieur (comme c'est souvent le cas) alors que la portée du PNIA est assez limitée car il ne va pas au-delà du mandat du Ministère de l'agriculture	<p>Utiliser la stratégie agricole (existante ou nouvellement formulée) comme une 'base d'accueil' pour le PNIA, ainsi que pour d'autres cadres agricoles- voir quel est le rôle (la couverture) du PNIA et des autres cadres vis-à-vis de cette stratégie agricole; Identifier et exploiter les synergies entre les différents cadres de programmes dans cette stratégie (au sein du secteur ou du secteur et d'autres secteurs concernés); Évaluer le besoin actuel de coordination et voir la faisabilité d'une telle coordination (sur la base de l'expérience);</p> <p>Sur la base de ce qui précède, prendre en compte le meilleur scénario pour une prochaine phase du PNIA (i) une portée plus large du PNIA pour mieux le rapprocher de la section consacrée à l'agriculture du PDN; ou (ii) une meilleure coopération entre le PNIA et les autres futurs cadres afin d'atteindre une couverture plus complète de la section consacrée à l'agriculture dans le PDN.</p>
Une bonne politique et un bon plan existent, mais il manque la volonté politique de les mettre en œuvre	<p>Les innombrables preuves (venant aussi d'autres pays) doivent être compilées pour fournir des informations et soutenir les actions requises. Il est nécessaire de trouver et de construire des alliances autour de l'enjeu (parfois le fil conducteur peut ne pas provenir du Min. de l'agriculture ou même du gouvernement). Ces alliances devraient faire pression, plaider, coordonner et coopérer et ils devraient utiliser tous les champions de haut niveau (politique, visible) qu'ils peuvent mobiliser, à la fois au sein du gouvernement (par exemple le Premier ministre) aussi bien qu'à l'extérieur (par exemple les groupes de surveillance, les think tanks, la presse, la presse, les médias, les médias sociaux);</p> <p>Un plan d'action intégrant les stratégies de lutte contre le problème devrait être élaboré. Ce plan d'action devrait également accorder une attention particulière à la construction d'alliances plus fortes par le partage d'informations, la divulgation des actions réussies, mobilisant ainsi l'énergie autour des questions critiques.</p>

5.2 Finances et Investissement

Problème commun	Meilleure pratique
Les systèmes de Gestion des finances publiques (GFP) sont faibles	Organiser une évaluation des indicateurs formulés sur les Dépenses publiques et la responsabilité financière (PEFA) et s'assurer que les résultats se traduisent en un plan de renforcement de la GFP; S'assurer que le Ministère des finances est engagé dans le début processus, mais le leader peut encore provenir d'un niveau plus élevé (Commission de la fonction publique, Premier ministre); Faire pression sur les donateurs, en particulier ceux intervenant dans l'appui budgétaire.
Les PNIA ne reçoivent pas de ressources suffisantes et en temps opportun; l'exécution du budget (le budget dépensé selon le plan) est faible et imprévisible	Organiser une Revue des dépenses publiques de l'agriculture (AgPER) pour identifier les faiblesses spécifiques. Diffuser largement les résultats de l'AgPER et s'assurer que les recommandations sont suivies; Renforcer les mécanismes de responsabilisation, tels que la Commission parlementaire chargée de l'agriculture et les organismes de surveillance; Développer les capacités et diffuser les informations, en particulier au sein des acteurs non étatiques pour leur permettre de tenir le gouvernement responsable de l'exécution du budget. Conclure des contrats avec des consultants pour procéder à une 'analyse rapide' du budget de l'agriculture, dès qu'il est publié. Diffuser largement cette information, en particulier à l'attention des groupes de pression et de défense d'intérêt.
Le PNIA n'est pas aligné sur le CDMT	Dans les pays où le PNIA est le seul programme national de l'agriculture, l'ensemble du budget du PNIA devrait être reflété dans le CDMT Dans le cas des programmes plus nationaux axés sur l'agriculture (par exemple, un SWAP qui pourrait être antérieur au PNIA), il faudrait veiller à ce qu'au moins la majeure partie du volet investissement du budget public alloué au secteur agricole (ou le CDMT de l'agriculture) soit canalisé par le PNIA qui reste le plan d'investissement principal; La composante récurrente du budget public alloué à l'agriculture peut être divisée entre les programmes en fonction de la portée et du but de ces programmes.
Le suivi des ressources à partir du budget jusqu'au niveau du programme est difficile. Il en est de même pour les activités et résultats au sein du programme	Assurer la synchronisation des plans et du budget en termes de (i) calendrier et (ii) codification budgétaire: cela signifie que les plans devraient avoir le même cycle et la même durée que les budgets (en particulier le CDMT). De même, les codes utilisés pour les programmes et sous-programmes devraient être les mêmes pour le budget et le plan (à savoir qu'un sous-programme particulier doit avoir le même nom et le même code dans le CDMT, le budget annuel ainsi que dans le plan).
Le financement de l'Etat alloué au PNIA est fortement biaisé vers un nombre limité de sous-programmes (par exemple la subvention des engrais)	S'assurer que le financement des partenaires de développement compense le financement biaisé de l'Etat en orientant les fonds des PD vers des sous-programmes qui sont mal couverts par le gouvernement. Cela exige que le gouvernement affiche un leadership solide et qu'il soit en mesure de coordonner les donateurs, et/ou que les donateurs soient unis derrière le même plan de l'Etat; Là où les fonds des PD déterminent l'agenda, la coordination des donateurs est indispensable; Travailler à l'établissement de priorités dans le PNIA, base d'une stratégie progressive pour équilibrer l'attention sur les différentes sous-composantes du PNIA au fil du temps (au lieu de tous en même temps).
La Commission parlementaire de l'agriculture ne peut pas assurer son mandat de contrôle	Améliorer la diffusion en temps opportun des informations budgétaires; Renforcer les capacités de la Commission parlementaire de l'agriculture pour s'assurer que ses membres puissent lire le budget et comprendre ses implications.

5.3 Coordination et Coopération

Problème commun	Meilleure pratique
Le Ministère de l'agriculture est incapable de coordonner les autres ministères rattachés à l'agriculture	<p>Renforcer le rôle du Ministère de la planification et/ou des finances dans les mécanismes de coordination du secteur de l'agriculture (si possible leur faire assurer la présidence, et confier le secrétariat au Ministère de l'agriculture)</p> <p>La vraie coordination repose sur une réelle compréhension de sa nécessité par les acteurs concernés. Pour favoriser cette compréhension, il faudra non seulement démontrer les avantages de la coordination, mais aussi les coûts qu'engendrera ce manque de coordination. Qu'est-ce que le secteur, le pays et la population perdraient en termes de temps ou de réalisations si les ministères ne parviennent pas à assurer la coordination?</p>
La coordination est faible en général	<p>Il est important de ne pas présumer à l'avance qu'il n'y a pas de coordination. Dans 'l'intervention sur la coordination', il est essentiel de faire un diagnostic précis de la performance de la coordination et de se concentrer ensuite sur les domaines qui engendrent des problèmes systémiques ou qui menacent de rendre le secteur 'dysfonctionnel';</p> <p>Selon la nature des contraintes de coordination, un ensemble de mesures de plaidoyer peut être assemblé, et pourrait inclure: le plaidoyer pour une meilleure coordination; la présentation de cas de bonnes pratiques (dans d'autres secteurs/-contextes, ou dans le passé); la facilitation pour un autodiagnostic et une stratégie d'amélioration; et l'obtention de soutien et d'engagement des dirigeants par exemple en intégrant la coordination dans les contrats de performance des hauts fonctionnaires.</p>
Les PNIA sont tributaires des fonds alloués par les PD, mais ces derniers n'ont pas un agenda commun (agenda du pays)	<p>Les PNIA sont tributaires des fonds alloués par les PD, mais ces derniers n'ont pas un agenda commun (agenda du pays) Faire un meilleur usage des outils de coordination et d'harmonisation de l'aide. Ceux-ci peuvent inclure: la politique d'octroi de l'aide, le Protocole d'accord (MoU), le Code de conduite (CoC), la Stratégie d'assistance conjointe (JAS) ou les Cadres conjoints d'évaluation des Performances (PAF)</p> <p>Lorsque de tels outils sont inexistantes, il convient d'évaluer ceux dont on a besoin et de les concevoir. Se servir des exemples d'autres pays.</p>
Le financement des PD n'est pas 'inscrit au budget' - la majeure partie n'est pas reflétée dans les documents budgétaires et la redevabilité nationale est compromise	<p>Faire comprendre que 'inscrit au budget' ne signifie pas nécessairement à travers le Système de gestion des finances publiques, mais signifie 'reflété dans les documents budgétaires'. On pourrait même dire plutôt 'inscrit dans le plan'; Obliger les donateurs à être transparents sur leur appui (utiliser les Protocoles d'accord, le Code de conduite); Veiller à ce que les données qui sont disponibles sur les fonds des PD soient consignées dans les documents budgétaires. Utiliser également des instruments des PD nationaux tels que les plateformes d'aide basées sur le Web; Le Ministère de l'agriculture peut appuyer le Ministère des finances dans la compilation des données sur les contributions des donateurs au secteur de l'agriculture.</p>
Le financement des donateurs pour le secteur et le programme est en deçà des contributions annoncées, vient tard et reste incertain	<p>Concevoir des Cadres d'évaluation des performances des donateurs (D-PAF) avec des indicateurs de responsabilité mutuelle convenus entre le gouvernement et les partenaires de développement (par exemple la fréquence et le moment choisi pour les missions des donateurs; le taux et la rapidité de décaissement par rapport aux engagements; la transparence dans les décaissements).</p>
Le secteur privé n'est pas intéressé à participer aux mécanismes de coordination	<p>Organiser le secteur privé autour des tâches spécifiques ou des chaînes de valeur (pas sur la gestion du programme général) et faire en sorte que leurs suggestions soient suivies d'action et conduisent à la résolution des problèmes.</p>

5.4 Suivi & Redevabilité

Problème commun	Meilleure pratique
Une pléthore d'indicateurs	Limiter le nombre d'indicateurs, bien espacer les indicateurs (ne pas mesurer la même chose avec différents indicateurs); Utilisez des indicateurs supplétifs qui sont recueillis régulièrement même par d'autres ministères ou dans d'autres secteurs, par exemple un indicateur tel que 'le poids à la naissance' est recueilli régulièrement par les centres de santé en milieu rural et est un bon indicateur supplétif pour la sécurité alimentaire des femmes rurales.
Une pléthore des indicateurs rend difficile le suivi des tendances sur le long terme	Mettre en place un Cadre conjoint d'évaluation des performances du gouvernement-et des PD (PAF) au niveau de l'ensemble du secteur; S'assurer que les PD participent bien au PAF commun (stipuler cette exigence dans les Protocoles d'accord et dans le Code de conduite).
Un manque de suivi des résultats du S&E	Veiller à ce que les résultats de S& E soient largement diffusés; aider à la compréhension des résultats; inviter les médias et la société civile (y compris les universités) aux réunions où les revues et les évaluations sont présentées; Soutenir l'émergence d'une 'culture d'apprentissage' au sein du gouvernement; Estimer le coût qu'engendre le manque de suivi des résultats du S&E pour le pays et le secteur.

5.5 Etape importante et livrables

La réalisation des objectifs du PNIA est l'étape importante qui ferme la composante mise en œuvre du PNIA. Les livrables de cette composante concourent tous à une mise en œuvre réussie du programme. Ils se présentent comme suit:

Un plan des dépenses du PNIA intégré dans le budget national

La raison la plus vraisemblable qui justifie que les PNIA trébuchent et échouent est le fait que le programme n'est pas suffisamment financé. Là où les PNIA sont tributaires dans une large mesure, des fonds des donateurs, leur mise en œuvre est à risque: les fonds des donateurs peuvent ne pas être disponibles, ou peuvent être 'étiquetés' pour des activités spécifiques, menaçant ainsi la couverture complète du PNIA. La première source de financement d'un PNIA doit être le budget national. De plus, le PNIA devrait être le cadre principal qui oriente les dépenses publiques dans le secteur de l'agriculture.

Les dépenses via le PNIA devraient être rigoureusement suivies et des rapports sur toutes les dépenses publiques devraient être élaborés. Malheureusement, les revues budgétaires ont tendance à être beaucoup moins fréquemment réalisées; leurs résultats ne sont souvent connus que par un cercle restreint et le suivi laisse souvent à désirer. Les revues des dépenses publiques dans le secteur de l'agriculture peuvent s'avérer très utiles. Elles peuvent aider le Ministère de l'agriculture à tenir pour responsable le Ministère des finances. Ces revues devraient être considérées comme une pratique lors de l'exécution du budget du secteur de l'agriculture/du PNIA et elles devraient également examiner les progrès réalisés dans la mobilisation des ressources pour des investissements spécifiques du PNIA afin d'augmenter la qualité du climat agro industriel.

Le secteur privé investit dans l'agriculture

Il est de notoriété publique que les Ministères de l'agriculture ne recueillent pas suffisamment d'informations sur le volume et les tendances de l'investissement privé dans le secteur de l'agriculture. Soit parce qu'ils estiment que cela est plus une tâche qui incombe au Ministère du commerce, ou parce que

dans le passé, ils n'ont jamais accompli cette tâche, ou encore parce qu'ils n'éprouvent pas la nécessité de disposer de telles informations. Des mécanismes devraient être mis en place au niveau des pays pour favoriser la collecte de ces informations et leur utilisation dans les processus de planification du PNIA. Des informations devraient également provenir des banques centrales sur le niveau de financement du secteur agricole. De même, les associations des banquiers aux niveaux national et régional peuvent fournir des informations sur le crédit alloué au secteur agricole. Une comparaison des tendances de l'investissement privé avec des données régionales peuvent soit les améliorer (les tendances des pays inférieures à la moyenne régionale) ou peuvent confirmer le succès d'une stratégie (tendances nationales supérieures à la moyenne régionale). Les tendances de l'investissement pour les différents produits peuvent être reliées au bilan de la situation et reliés ensuite au plan pour stimuler l'investissement agro-industriel et privé (à la formulation du PNIA et de la composante évaluation).

Les activités du PNIA sont mises en œuvre conformément au plan et au calendrier

Lorsque le financement (dépenses publiques et investissement privé) est assuré (voir ci-dessus), la probabilité que les activités du PNIA soient mises en œuvre conformément au calendrier prévu est plus élevée. Une mise en œuvre en temps opportun est cruciale en raison du cycle agricole saisonnier.


Les revues d'avancement du Programme devraient faire partie intégrante du processus de mise en œuvre. L'important est d'assurer la qualité de ces revues et la large diffusion de leurs résultats en particulier au niveau sous-national et au-delà du gouvernement. Dans la mesure du possible, il faudrait faire en sorte que les partenaires de développement tiennent des revues conjointes avec le gouvernement. Et s'ils ont besoin de revues distinctes, il faudrait s'assurer que le nombre total soit limité à un seul par secteur ou programme. Ceci afin d'éviter que des employés de l'état et des agents des départements en charge des statistiques ne soient en permanence retenus pour le besoin d'information des missions de donateurs. Les revues conjointes peuvent inclure les Revues à mi-parcours du programme, les Revues sectorielles conjointes et les Evaluations de performance du secteur. Les revues devraient également suivre les progrès réalisés dans la création d'un environnement favorable au secteur agro-industriel.

La redevabilité mutuelle est maintenue

Les systèmes de mise en œuvre sont renforcés par la responsabilisation. Cela peut être d'une part au niveau du secteur public, avec les décideurs tenus responsables par les opérateurs, et vice versa. D'autre part entre les responsables du financement et les responsables de l'exécution des activités d'un PNIA. Des efforts particuliers doivent être faits pour obtenir régulièrement le retour d'informations de la part des bénéficiaires du PNIA. Il n'est pas nécessaire d'avoir un questionnaire (trop coûteux), mais la collecte des informations pourrait se faire lors des réunions publiques où le gouvernement présente ses plans et ses réalisations pour être discutés publiquement par le biais des émissions radiophoniques où les intervenants peuvent donner leur avis ou par le biais de 'fiches de résultats'. Quel que soit le moyen choisi, le gouvernement doit garder 'un doigt sur le pouls' s'il veut réussir. Les rapports faits par les médias et la presse sur l'agriculture et les programmes agricoles sont un moyen important pour renforcer la redevabilité mutuelle.

La planification annuelle est guidée par la mise en œuvre

Les PNIA sont d'une durée moyenne, généralement de quatre à six ans. Même si tous les efforts ont été faits pour arriver à la meilleure stratégie possible, ce n'est qu'en cours d'exécution que cela peut se prouver. La planification annuelle peut et doit se servir des leçons tirées de la mise en œuvre. Les pays qui ont le plus réalisé des progrès par rapport à leurs objectifs en matière agricole sont ceux qui apprennent



systematiquement de l'expérience des autres. Ce genre de 'culture d'apprentissage' est souvent absent, soit parce que les forces politiques préfèrent le statu quo, ou se replient tout simplement dans leur culture de 'la pratique usuelle'. Les acteurs du PNIA doivent unir leurs forces pour faire en sorte que les expériences ne soient produites pour rien et que les leçons soient capitalisées. Cela exige souvent une transparence de l'information du côté du secteur étatique, et des partenaires forts en matière de plaidoyer et de lobbying du côté du secteur non étatique.

6 La responsabilisation mutuelle selon la Déclaration de Malabo

Etape importante	Le pays présente son rapport à la revue biennale
Livrables	Le mécanisme de S&E de Malabo: contient des indicateurs clés par rapport aux sept domaines de performance à mesurer et à compiler au niveau national
	Un suivi actualisé des progrès réalisés dans la réalisation des objectifs de Malabo: soumission régulière du rapport d'avancement des pays à la Communauté économique régionale responsable

6.1 Revue biennale

Comme évoqué précédemment, les chefs d'État se sont engagés à être tenus pour responsables de la performance de leur pays dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Malabo sur une base biennale. Pour soutenir cette promesse, ils ont également convenu de favoriser la coordination entre les efforts multisectoriels et les plateformes multi-institutionnelles pour la tenue des revues par les pairs, l'apprentissage et la responsabilisation. Ils ont également convenu de renforcer les capacités nationales dans la gestion des connaissances et des données afin d'appuyer la planification, la mise en œuvre et le S&E fondés sur des bases factuelles. Il a été suggéré la mise en place d'un mécanisme de production de rapport à l'échelle continentale pour fournir des informations régulières et de qualité sur non seulement le processus de production des rapports mais également le processus d'organisation des revues: c'est la procédure de la Revue biennale. Les résultats issus de la Revue biennale alimenteront différentes plateformes du PDDAA tels que la Plateforme de partenariat (PP-PDDAA), la Retraite des Secrétaires permanents du PDDAA (PS Retreat), et la Conférence conjointe de l'UA à l'intention des Ministres de l'agriculture, du développement rural, des pêches et de l'aquaculture. Ils serviront à informer des décisions stratégiques prises à ces plateformes en qui concernent les domaines thématiques de la Déclaration de Malabo.

Cependant, la Revue biennale devrait principalement renforcer les pays dans leur capacité et leur volonté d'atteindre les objectifs. Puisque la comparaison entre pairs fournira des informations utiles dans une perspective régionale et continentale et mettra en évidence les possibilités d'amélioration au niveau des pays.

Des informations détaillées sur la Revue biennale sont présentées dans une note d'orientation du PDDAA. Les sections ci-dessous tirent leur substance de cette note et résument les implications au niveau des pays.

6.2 Domaines de performance

La Déclaration de Malabo a sept grands domaines d'engagements. Il en résulte donc que la Revue biennale est également divisée en ces sept domaines. Ce sont:

- **Domaine de performance 1 :** L'engagement aux principes et valeurs du processus PDDAA
- **Domaine de performance 2 :** L'engagement à améliorer le financement des investissements dans l'agriculture
- **Domaine de performance 3 :** L'engagement à éradiquer la faim d'ici à 2025
- **Domaine de performance 4 :** L'engagement à éradiquer la pauvreté par l'agriculture
- **Domaine de performance 5 :** L'engagement à promouvoir le commerce intra-africain des produits agricoles de base et des services connexes.
- **Domaine de performance 6 :** L'engagement à renforcer la résilience à la variabilité du climat
- **Domaine de performance 7 :** L'engagement à la responsabilité mutuelle par rapport aux actions et aux résultats

Les sous-thèmes dans chacun de ces domaines sont étroitement liés aux engagements de la Déclaration de Malabo. Les indicateurs de mesure des progrès par sous-thème et domaine de performance sont énumérés dans les directives stratégiques de la CUA/L'Agence du NEPAD sur l'élaboration des rapports biennaux.

En termes de collecte des données pour 'alimenter' ces indicateurs et ce besoin d'information, les éléments suivants sont des mesures utiles sur une base de pays par pays:

Identifier les plans et programmes qui s'alignent sur les engagements de Malabo

Celles-ci comprennent, mais sans s'y limiter, les PNIA: le Burundi a un plan national distinct qui traite de la sécurité alimentaire en plus de son PNIA; le Malawi a un programme d'exportation national distinct, orienté sur le commerce et les exportations agricoles et qui est sous la tutelle du Ministère du commerce; la Tanzanie a un programme de développement du secteur agricole (en plus de son PNIA) qui est axé sur l'agriculture familiale. De plus, dans tous les pays le Ministère du commerce (et de l'industrie) est dans une large mesure responsable de la réalisation de l'engagement de Malabo sur le triplement du commerce interafricain.

En prenant en compte les engagements spécifiques de la Déclaration de Malabo, identifier les données pertinentes déjà recueillies

Pour chacun des sept domaines de performance et de leurs sous-thèmes, il est probable que les pays collectent déjà des informations dans le cadre de leur S&E continu des programmes concernés. Ou tout simplement dans le cadre des enquêtes statistiques régulières et de la collecte de données (par exemple les enquêtes réalisées au sein des ménages). Une évaluation devrait être réalisée et ses données antérieures recueillies systématiquement pourraient servir à 'alimenter' le processus de production des rapports biennaux.

Il est également utile de vérifier quels sont les cycles des programmes actuels concernés et de voir comment ceux-ci peuvent servir à 'alimenter' la Revue biennale. Si possible, les cycles existants du S&E peuvent être alignés à la Revue biennale temporellement, ce qui signifie que des résultats devraient être produits à temps pour être traités et utilisés lors de la Revue biennale.

Identifier les 'insuffisances dans l'information' par rapport aux engagements de la Déclaration de Malabo

Les pays peuvent identifier les engagements de Malabo sur lesquels ils recueillent assez d'informations dans le cadre de leurs programmes de développement actuels. Dans ce cas le pays aura besoin d'aide pour combler le vide afin de pouvoir fournir un ensemble de données complètes pour la Revue biennale.

6.3 Impact de la Revue biennale sur le processus PDDAA

La Revue biennale favorisera le changement et dans une certaine mesure la consolidation du processus PDDAA. Il y aura des responsabilités supplémentaires à tous les niveaux, tandis que les activités du PDDAA au niveau continental seront alignées à la Revue biennale, à la fois en termes de temps, et de but (ceci comprend la Plateforme de partenariat du PDDAA, la Retraite des Secrétaires permanents et la Conférence des Ministres de l'agriculture). L'annexe 8 présente un calendrier détaillé du processus de la Revue biennale.

Les responsabilités du pays selon les directives du PDDAA sur la Revue biennale seront les suivantes:

1. Organiser des consultations dans le pays pour la mise à disposition de toutes les données requises selon les sept domaines thématiques pour la présentation des rapports;
2. Elaborer le projet de rapport du pays, en consultation avec les parties prenantes nationales;
3. Valider le rapport du pays au niveau national;
4. Présenter le rapport du pays à la réunion de validation sous régionale (harmonisation et alignement des données);
5. Faire des amendements sur le rapport du pays sur la base des recommandations issues de la réunion de validation sous régionale;
6. Soumettre le rapport final à la Commission de l'Union africaine pour la compilation avant l'Assemblée de l'UA.

Pour faciliter le processus de production de rapports nationaux, les directives du PDDAA sur la Revue biennale conseillent aux pays de désigner **un point focal national de la Revue biennale** pour diriger le processus de consultation nationale, servir de liaison entre l'UA et le pays, et représenter le pays aux plateformes sous régionales et régionales. Ce point focal devrait être un spécialiste des données agricoles et n'a pas besoin d'être le point focal PDDAA, ou le secrétaire permanent de l'agriculture.

En outre, les pays sont invités à organiser les acteurs nationaux impliqués dans le processus de production de rapport autour d'une plateforme de Revue sectorielle conjointe nationale (JSR). De nombreux pays ont des Revues sectorielles conjointes en cours, et ils peuvent adapter celles-ci aux exigences du processus de la Revue biennale (l'annexe 9 présente les directives sur la JSR).

Certains pays ont aussi une plateforme par nœuds dans leur Système d'appui à la connaissance de l'analyse stratégique (SAKSS) pour renforcer les capacités nationales en matière d'analyse, de revue et de dialogue politiques dans la mise en œuvre du PNIA. Le nœud SAKSS peut être utilisé pour renforcer la coordination au niveau des pays entre les différents acteurs qui constituent le réseau SAKSS du pays. Pour les pays qui ne disposent pas de nœud SAKSS, la CUA, l'Agence du NEPAD et les CER peuvent mobiliser un appui en faveur de l'établissement d'un tel nœud.

6.4 Calendrier de la Revue biennale

Comme son nom l'indique, la Revue biennale est organisée tous les deux ans. Le premier rapport d'avancement continental (le rapport 'inaugural') doit être présenté à l'Assemblée de l'Union africaine qui se tiendra en Janvier 2018.

L'année 2016 est encore consacrée à la mise en place des fondements en termes de systèmes et de processus, avec les pays qui commenceront à établir des rapports à partir de l'année 2017.

La Déclaration de Malabo couvre une période qui s'étend jusqu'en 2025, ce qui signifie que cinq cycles de Revue biennale peuvent être complétés par des rapports à l'Assemblée de l'UA qui se tiendra en 2018, 2020, 2022, et 2024, plus une assemblée finale en Janvier 2026 (voir annexe 8).

6.5 Etape importante et livrables

Le Rapport national à présenter à la Revue biennale sur la base de données objectives et de qualité reflétant l'état de mise en œuvre au niveau du pays est l'étape importante dans cette composante.

Les livrables au niveau du pays reposent sur les livrables atteints dans la première composante du pays:

Le mécanisme de S&E de Malabo pour les pays

Ce mécanisme de S&E devrait contenir des indicateurs clés par rapport aux sept domaines de performance de la Déclaration de Malabo qui doivent être compilés au niveau national. Ce mécanisme repose sur le profil du pays, préparé dans la première composante. Il est le moyen par lesquels les plans et programmes qui ont été répertoriés sous le profil du pays sont suivis.

Le Suivi régulier des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs escomptés de Malabo

Le livrable ici est la collecte à temps de données qui seront utilisées dans le rapport national produit pour la Revue biennale. Le processus de collecte des données repose sur la Feuille de route nationale pour la mise en œuvre de la Déclaration de Malabo qui est la stratégie du pays pour combler les insuffisances et améliorer la coordination entre les programmes élaborés dans la première composante PDDAA du pays.

7 Conclusion

Mettre en pratique les nobles objectifs convenus sur le papier n'est pas toujours une chose aisée. C'est là où les déclarations pleines d'espoir et de bonnes intentions font face à la réalité. Mais la réalité, à son tour, donne beaucoup de leçons et souvent des leçons très encourageantes. Il n'y a de meilleur enseignement que celui que l'on acquiert par expérience.

La Déclaration de Maputo de 2003, avait déjà sa part de défis dans la mise en œuvre, et la Déclaration de Malabo 2014 n'a pas non plus rendu la tâche plus simple. Pourtant, les secteurs agricoles ont connu une croissance plus forte grâce au PDDAA. La coopération entre les partenaires, en particulier entre le gouvernement et le secteur privé s'est accrue, les plans sont de plus en plus fondés sur une enquête du potentiel et les programmes à l'échelle nationale ont favorisé une unité d'action et d'orientation, également pour les partenaires de développement.

Les pays peuvent mettre à profit ces atouts. Les plans agricoles, déjà basés sur le potentiel agricole technique, peuvent encore être adaptés pour tenir davantage compte de ce qui est réaliste et politiquement réalisable. Les plans fondés sur des bases factuelles de l'ère de Maputo peuvent maintenant être aussi 'fondés sur l'expérience', intégrant des connaissances sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, que ce soit dans le pays lui-même, ou dans d'autres pays mettant en œuvre le PDDAA. C'est le but de ce guide: une planification et une mise en œuvre réaliste et progressive, qui ne recule ni devant les défis, ni n'ignore les goulots d'étranglement qui empêchent un plan de produire. C'est la raison pour laquelle ces directives sont solidement enracinées dans les expériences des pays et font un usage libéral des meilleures pratiques des pays dans la résolution de problèmes.

La mise en œuvre n'est pas toujours aussi simple ou sans embûches que la planification. Souvent, cela amène certains praticiens à créer un nouveau plan lorsque celui qui existe ne fonctionne pas. Ce qui crée la confusion lorsque le secteur agricole est submergé de plans. De plus, les responsables éprouvent d'énormes difficultés à comprendre l'objectif que chaque plan est destiné à réaliser.

Ces directives visent à encourager les planificateurs à respecter leur plan, et à confronter directement et objectivement les défis de la mise en œuvre auxquels ils font face. La mise en œuvre n'a pas besoin d'être parfaite, mais elle a besoin d'être assez bien menée. Les progrès peuvent être plus lents que prévu, mais ils doivent aller dans la bonne direction.

La Déclaration de Malabo donne maintenant cette direction au niveau continental. Les Chefs d'état ont signé cette déclaration, ce qui lui confère une légitimité au niveau national. Cet engagement politique de haut niveau doit être capitalisé car il peut donner au secteur de l'agriculture et à ses tenants l'incitation dont ils ont besoin. Il peut également rendre la coopération dans tous les secteurs une possibilité, et permettre d'aller de l'avant vers enfin les promesses de sécurité alimentaire, d'emploi rural et de prospérité des petits et moyens agriculteurs.

Mais le voyage est long, et il reste entendu que ces directives ne peuvent qu'assister ceux qui décident de l'entreprendre. Le NEPAD, en collaboration avec la CUA et les CER, continue d'être engagé à soutenir les pays. Ces directives seront complétées sur une base continue par le biais de l'information-produits et l'appui technique qui peuvent aider à la résolution des défis qui se présenteront. Pour permettre aux acteurs du PDDAA aux niveaux continental et régional de faire leur travail et d'offrir le genre de services que les pays ont le droit d'attendre, les pays doivent communiquer franchement et de façon transparente, et informer les acteurs du PDDAA de leurs défis et des initiatives dont ils ont besoin.

Les acteurs du PDDAA à tous les niveaux ne peuvent pas se permettre d'attendre jusqu'en 2025 pour examiner ce que la Déclaration de Malabo a produit. Heureusement, leur accord d'être tenus responsables sur une base biennale donne un élan à la mise en œuvre, en particulier au niveau des pays, et cela est, de manière ultime là où le développement se produit. Abandonnons donc la culture de 'la pratique usuelle', embrassons une culture d'apprentissage et unissons nos forces avec le secteur privé et la société civile vers l'atteinte d'un objectif commun.

Annex 1 *Autres instruments d'appui pour la mise en œuvre du PDDAA au niveau pays*

Notes techniques

Une série de notes techniques est en cours de production pour accompagner ces directives et soutenir davantage le processus de mise en œuvre du PDDAA au niveau de chaque pays. Les thèmes abordés comprendront: l'intervention publique pour stimuler la croissance du secteur privé; Utilisation et impact de la réglementation du marché; Avantages et inconvénients du contrôle des prix; Ciblage intelligent des subventions des intrants; La réforme agraire et foncière; L'intégration régionale des marchés; Approches de la chaîne de valeur, etc.

Les notes techniques fourniront également des informations pratiques et détaillées sur les outils de gestion tels que les Cadres des dépenses à moyen terme, les Revues des dépenses publiques de l'agriculture, les Mécanismes de coordination des partenaires de développement, les Cadres d'évaluation de performance et les fiches de résultats.

Les spécialistes des thèmes rédigeront ces notes techniques et les informations seront mises à jour si nécessaire. Les notes techniques seront mises à disposition par le NEPAD en version imprimée et sur le site Web du NEPAD/PDDAA. Les acteurs au niveau de chaque pays pourront utiliser ces notes techniques selon la demande. Ces notes techniques serviront de matériels d'information de la CUA/NEPAD lors des visites de facilitation et des ateliers nationaux.

Réseaux techniques

Les réseaux techniques sont des 'communautés de pratique' qui fourniront un soutien technique et un renforcement des capacités des Etats membres de l'UA, en particulier pour les exécutants du PDDAA. Les réseaux techniques développeront des mécanismes et des outils pour appuyer la mise en œuvre des domaines spécifiques de la Déclaration de Malabo. Dans certains cas, les experts qui font partie des réseaux techniques seront également responsables de la rédaction des notes techniques décrites ci-dessus.

Plus précisément, les réseaux techniques fourniront: les meilleures pratiques ou des méthodes et outils de pointe dans des domaines techniques spécifiques; une formation ciblée et un renforcement de capacités approprié, et si nécessaire; des conseils techniques répondant aux défis de mise en œuvre; des analyses de situation occasionnelles; et la facilitation de l'apprentissage et du partage.

Les réseaux techniques sont basés sur les domaines d'engagement de Malabo comme suit:

<i>Engagement de Malabo</i>	<i>Issues covered by the Technical Network (indicative)</i>
Réengagement au PDDAA	Evaluation générale et mise en œuvre du PNIA; intégration du PNIA dans les systèmes nationaux; renforcement des systèmes nationaux à travers la mise en œuvre du PNIA.
Financement de l'agriculture	Les investissements nationaux, étrangers, publics et privés au niveau du secteur agricole, y compris les modèles et politiques pour faciliter ces investissements.
Sécurité alimentaire et nutritionnelle	Thèmes en nutrition; politique, planification et coordination multisectorielles pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et limiter les pertes après récolte; les réserves alimentaires stratégiques et les filets de sécurité.
Recherche, Développement (RDA) et Vulgarisation agricoles	Le programme scientifique et de recherche en Afrique; le développement des capacités de recherche; les services de vulgarisation et de conseil; les stratégies et plans pour développer la capacité requise en RDA; la réponse aux insuffisances de la technologie agricole (par la recherche); les capacités et modèles de services de vulgarisation/consultatifs pour les agriculteurs.
Agro-industrie et développement de la chaîne de valeur	La valeur ajoutée aux produits agricoles et le développement agro-industriel général; les questions de développement de la chaîne de valeur (CV); l'amélioration de la fonctionnalité de la CV par une interdépendance étroite entre les acteurs; l'autonomisation des acteurs par le développement des capacités et la mise à disposition d'information; la tarification, le crédit, la qualité des produits; la technologie appropriée, les politiques et l'organisation de l'acheminement jusqu'au dernier tronçon des intrants et des services agricoles.
Marchés et commerce régional	Les questions commerciales aux niveaux régional et mondial (politiques, facilitation, barrières, sanitaires et phytosanitaires (SPS); sécurité alimentaire; développement du marché (information, infrastructure)
Résilience, gestion des risques et gestion des ressources naturelles	Résilience et gestion des risques; atténuation des changements climatiques et adaptation (y compris l'agriculture intelligente face au climat); irrigation et gestion de l'eau; questions agraires et foncières.
Gestion des connaissances, analyse des politiques et redevabilité à l'égard des résultats	Développement et revues des PNIA; redevabilité mutuelle et systèmes de revue biennale; mesure, suivi, évaluation; processus de planification stratégique; la coordination sectorielle; analyse des politiques; statistiques du secteur agricole et gestion des données; production et diffusion de connaissances.

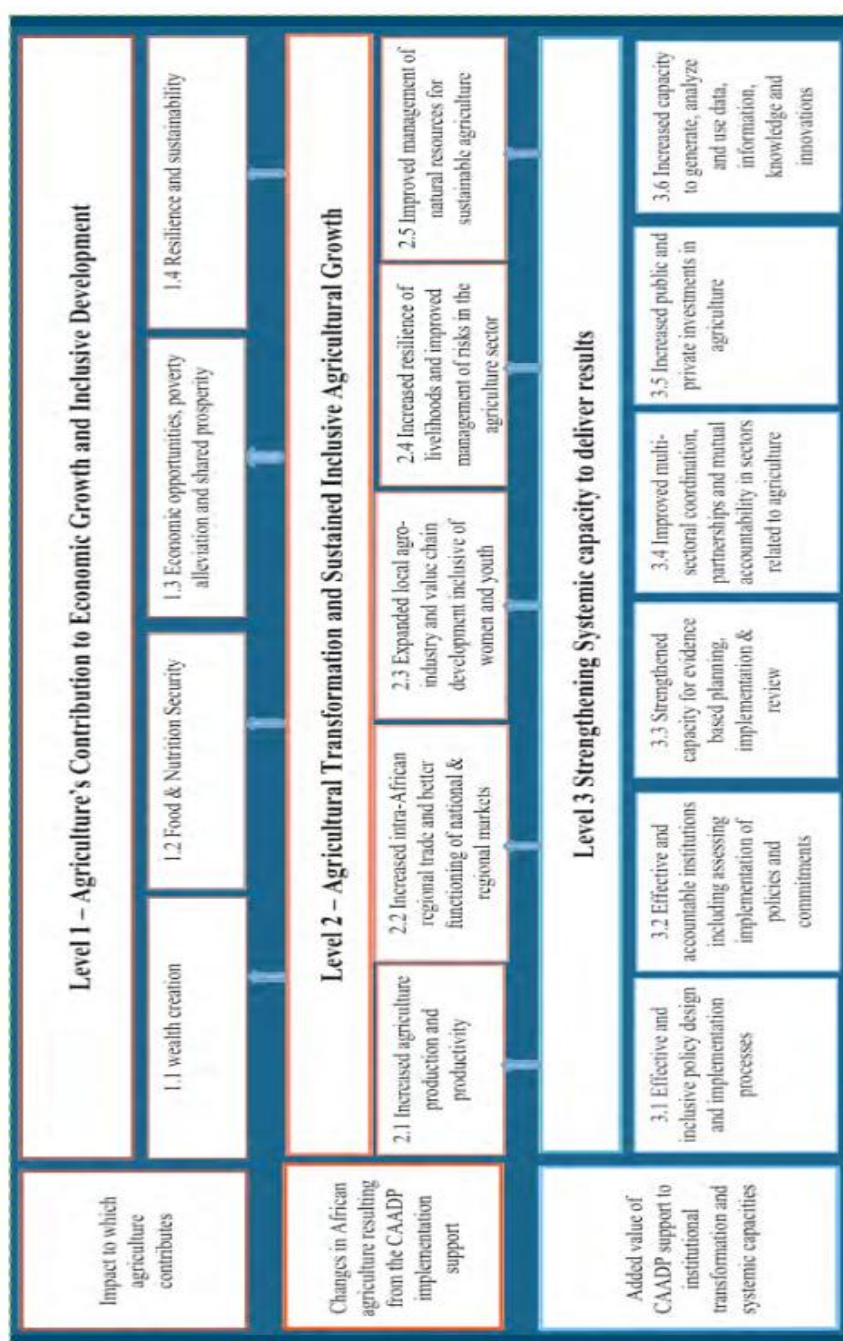
Outils d'analyse du PNIA

Un ensemble d'outils d'analyse, de mesures et d'approches a été identifié et peut être utilisé pour mesurer et suivre les progrès réalisés par le PNIA vers l'atteinte des objectifs de Malabo. Ces outils sont encore en gestation, mais l'accent sera mis sur l'identification des mesures des principaux buts et objectifs. Ces outils permettront de suivre les étapes importantes pour évaluer la situation de chaque pays d'une part. D'autre part ils permettront de définir des objectifs et des étapes importantes spécifiques à chaque pays qui guideront la conception des plans d'investissement futurs dans les domaines thématiques suivants:

- **Objectifs généraux, et engagements** en particulier les objectifs de niveau national pour atteindre 6% de croissance du secteur agricole, réduire de moitié la pauvreté et éradiquer la faim d'ici à 2025;
- **Une croissance inclusive et un développement de la chaîne de valeur** grâce à analyse à l'échelle de l'économie pour identifier les produits les plus prometteurs et les chaînes de valeur (5 au total) qui peuvent conduire à la croissance de l'ensemble du secteur et du revenu;

- **Le commerce régional** détermine d'abord l'état actuel des affaires en ce qui concerne le volume des échanges avec d'autres pays africains sous régionaux comme base de projections pour l'accroissement du commerce régional;
- **La nutrition** met l'accent sur les objectifs de la Déclaration de Malabo à sa composante éradication de la faim, réduisant le retard de croissance des enfants de moins de 5 ans à 10% et la réduction de l'insuffisance pondérale des enfants de moins de 5 ans à 5%;
- **La pratique de l'Agriculture intelligente face au climat** analyse les menaces du changement climatique et la résilience aux chocs futurs au niveau du pays;
- **L'analyse du genre** est effectuée dans les cinq domaines de l'Indice de l'autonomisation des femmes dans le secteur agricole (WEAI).

Annex 2 CAADP Results Framework



Annexe 3 Aperçu des engagements de la Déclaration de Malabo

La Déclaration de Malabo sur l'accélération de la croissance et de la transformation des produits agricoles en vue d'une prospérité partagée et des meilleures conditions de vie Malabo, Guinée équatoriale, 26-27 Juin 2014

1. **Le réengagement aux principes et valeurs du processus PDDAA**
2. **Le réengagement à améliorer le financement des investissements dans l'agriculture:**
 - Le respect de l'objectif de 10% des dépenses publiques ;
 - L'opérationnalisation de la Banque africaine d'investissement ;
3. **L'engagement à éradiquer la faim d'ici à 2025 :**
 - Au moins doubler la productivité (en mettant l'accent sur les intrants, l'irrigation, la mécanisation) ;
 - Réduire le PHL au moins de moitié ;
 - Nutrition: réduire le retard de croissance à 10% ;
4. **L'engagement à réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2025, par une croissance et une transformation agricoles inclusives;**
 - Soutenir la croissance du secteur agricole dans le PIB annuel à moins 6% ;
 - Mettre en place et/ou renforcer les partenariats inclusifs entre les secteurs public et privé pour des chaînes de valeur d'au moins cinq (5) produits agricoles prioritaires qui ont une forte liaison avec les petites exploitations agricoles.
 - Créer des opportunités d'emploi pour au moins 30% des jeunes dans les chaînes de valeur agricoles
 - Entrée et participation préférentiel les des femmes et des jeunes dans l'agro-industrie lucrative et attractive
5. **La volonté de promouvoir le commerce intra-africain des produits agricoles de base et des services connexes.**
 - Tripler le commerce intra-africain des produits agricoles;
 - Accélérer la Zone de libre-échange continentale et la transition vers un système continental de tarif extérieur commun ;
6. **L'engagement à renforcer la résistance dans les moyens de subsistance et les systèmes de production à la variabilité du climat et autres chocs connexes ;**
 - S'assurer que d'ici à 2025 au moins 30% des ménages d'agriculteurs /d'éleveurs résistent à ces chocs ;
7. **L'engagement à la responsabilité mutuelle par rapport aux actions et aux résultats**
 - À travers le cadre des résultats du PDDAA - effectuer une procédure d'évaluation biennale des produits agricoles.

Annex 4 Lien entre le Cadre des résultats du PDDAA et la Déclaration de Malabo

Il faut noter que les engagements de la Déclaration de Malabo 1 et 2 sont au niveau 3 du cadre des résultats du PDDAA. Les engagements de la Déclaration de Malabo 3 à 6 sont au niveau des résultats 2 et au niveau 1 de l'impact. L'engagement 7 concerne le rapport biennal sur les progrès réalisés par rapport au cadre général.

Niveau 1 Contribution de l'agriculture à la croissance économique et au développement inclusif			
1.1	Contribution accrue à la création de richesse	DM 4 L'engagement à réduire de moitié la pauvreté par une croissance et une transformation agricoles inclusives;	
1.2	Amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle pour tous	DM 3 L'engagement à éradiquer la faim d'ici à 2025 et à réduire le retard de croissance à 10% ;	
1.3	Opportunités économiques, réduction de la pauvreté et prospérité partagée	DM 5 La volonté de promouvoir le commerce intra-africain des produits agricoles de base et des services connexes.	
1.4	Augmentation de la résilience et de la viabilité	DM 6 L'engagement à renforcer la résistance dans les moyens de subsistance et les systèmes de production à la variabilité du climat et autres chocs connexes ;	
Niveau 2 Transformation et croissance inclusive et soutenue du secteur agricole			
2.1	Production et productivité agricoles accrues	DM 3 Eradiquer la faim en doublant la productivité	DM 4 Réduire de moitié la pauvreté en soutenant la croissance annuelle à au moins 6% ;
2.2	Accroissement du volume du commerce régional intra africain	DM 5 Tripler le commerce intra-africain des produits agricoles	
2.3	Expansion du secteur agro-industriel national et développement de la chaîne de valeur incluant les femmes et les jeunes	DM 4 Réduire de moitié la pauvreté à travers des partenariats inclusifs entre les secteurs public et privé pour des chaînes de valeur d'au moins cinq (5) produits agricoles prioritaires	
2.4	Accroissement de la résilience dans les moyens de subsistance	DM 6 Renforcer la résistance dans les moyens de subsistance et les systèmes de production à la variabilité du climat et autres chocs connexes	
2.5	Amélioration de la gestion des ressources naturelles		
Niveau 3 Renforcement de la capacité systémique à obtenir des résultats			

Annexe 5 Liste de vérification et outils d'évaluation du PNIA

La liste de vérification ci-dessous est divisée en quatre domaines de l'évaluation qui sont examinés dans les directives: politique et planification; finance et investissement; coordination et coopération; suivi et responsabilité. Elle peut être utilisée dans une '(auto-) évaluation', par exemple à l'étape de la formulation (dans les pays qui élaborent un PNIA) ou dans le cadre d'un S&E continu (dans les pays où le PNIA est en cours). Elle peut également être utilisée intégralement (pour une évaluation sectorielle approfondie) ou en partie (lorsqu'on prend en compte les goulots d'étranglement dans des domaines particuliers). Il faut noter que cette liste est non exhaustive et peut être revue et adaptée en fonction des besoins et des objectifs de chaque pays. En plus de la liste de vérification **des outils d'évaluation du PNIA** sont disponibles pour guider les pays dans les mesures, la méthodologie et l'identification des priorités d'investissement dans le PNIA.

1. Politique & Planification

1.1 Formulation du PNIA

- Qui a participé à l'élaboration et à la conception du PNIA?
- Quelle était la composition de la Table ronde du PDDAA? Ce groupe était-il inclusif? Représentait-il les principaux acteurs?
- Y a-t-il une appropriation du PNIA? Est-il largement connu?
- Y a-t-il eu au préalable un bilan de la situation du pays comme base pour le PNIA? Les résultats du bilan fait ont-ils été intégrés dans le PNIA?
- Les discussions sur les instruments (y compris les mesures de politique) ont-elles eu lieu au cours de l'exercice d'inventaire et quels ont été les résultats?
- Le PNIA sur le secteur privé met-il l'accent sur l'amélioration de la croissance (prend-t-il en compte les cultures de rente)? Le PNIA sur le secteur public met-il l'accent sur l'amélioration de la production (prend-t-il en compte principalement les cultures vivrières)?
- Quelle est la portée du PNIA? Sectorielle? Sous-sectoriel? Limité au ministère?

1.2 Le PNIA dans le contexte général de planification et de mise en œuvre du programme

- Quelle est la hiérarchie de planification: de la vision du pays jusqu'au PNIA?
- Comment les différents cadres de planification sont-ils alignés?
- Quels sont les délais des différents cadres de planification?
- Existe-t-il un Plan de développement national (PDN)?
- Quel est le lien entre le PDN et le PNIA?
- Le Plan développement national est-il aligné sur la Déclaration de Malabo?
- Y a-t-il une politique nationale de l'agriculture? Précède-t-elle le PDN actuel? Le PDN est-il basé sur cette politique? Ou bien la politique était-elle mise en place après le PDN et se base par conséquent sur le PDN? Qui est responsable des politiques agricoles? Quelles sont les institutions de mise en œuvre?
- Le pays a-t-il une stratégie agricole sectorielle qui se présente comme un cadre de référence pour tous les ministères, les institutions et les acteurs intervenant dans le secteur agricole?
- Le cadre politique et législatif est-il favorable à la mise en œuvre du PNIA?
- Quels autres programmes nationaux de développement agricole existent-ils dans le secteur agricole en plus du PNIA? Quel sont leurs délais d'exécution et quelle est leur portée? (par exemple les stratégies nationales pour la sécurité alimentaire, le commerce agricole, le changement climatique, l'emploi rural, les femmes et les jeunes)
- Les rôles entre le PNIA et les autres programmes agricoles nationaux sont-ils clairement définis?

1.3 Le PNIA et les instruments de mise en œuvre

- Quels sont les instruments de mise en œuvre (techniques, réglementaires, financiers, organisationnels) que le Gouvernement mettra en œuvre pour atteindre les résultats du niveau 2?
- Quels mécanismes sont envisagés pour assurer le fonctionnement de ces instruments?
- Quels indicateurs seront utilisés pour suivre la mise en œuvre de ces instruments et leur efficacité?

1.4 Traduire le PNIA dans les plans de travail annuels

- Le PNIA fait-il partie du processus de planification annuelle? Est-ce au niveau du Ministère de l'agriculture, ou encore au niveau des autres ministères rattachés à l'agriculture?
- Les activités décrites dans le PNIA reposent-ils sur le fonctionnement des instruments de mise en œuvre concernés?
- Les PD qui appuient le PNIA contribuent-ils aux plans de travail globaux du gouvernement? Dans quelle mesure?
- L'aide des DP au PNIA est-il ciblé sur des projets d'appui (individuel ou conjoint) pour lesquels différents plans de travail existent?

2 *Finances et Investissement*

2.1 Processus budgétaire

- Le budget du PNIA a-t-il été élaboré sur la base des ressources que le secteur public va investir dans l'exploitation des instruments de mise en œuvre identifiés?
- Quel est la durée du cycle budgétaire du pays?
- Le processus budgétaire se fait-il de manière transparente et responsable?
- L'objectif du PDDAA visant 10% des dépenses publiques à l'agriculture est-il atteint? Depuis quand? Si non, quelle est la proportion des dépenses publiques allouées à l'agriculture?
- Le pays dispose-t-il d'un Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT)? Est-ce pour l'ensemble du pays ou seulement pour certains secteurs?
- Le CDMT est-il sectoriel ou institutionnel? C'est-à-dire: existe-t-il un CDMT pour l'agriculture (à savoir un CDMT pertinent pour tous les ministères qui interviennent dans l'agriculture) ou juste un CDMT pour le Ministère de l'agriculture?
- Le PNIA s'aligne-t-il sur le CDMT? De quelle manière?
- Y a-t-il une commission parlementaire de l'agriculture? Quelle est sa composition et sa capacité? Est-elle suffisamment représentative et capable? Dispose-t-elle d'informations en temps opportun afin de faire son travail?
- Le PNIA est-il examiné lors de la session budgétaire annuelle?
- Les Revues des dépenses publiques (PER) sont-elles faites régulièrement? Y a-t-il eu récemment une Revue des dépenses publiques de l'agriculture? Ses résultats ont-ils été intégrés dans le système de gestion des finances?

2.2 Fonds des partenaires de développement

- Quels sont les PD qui soutiennent le secteur agricole? Quels sont ceux qui appuient le PNIA?
- Les contributions des PD au secteur de l'agriculture et/ou au PNIA sont-elles reflétées dans les documents budgétaires (à savoir 'reflété sur le budget')?
- Quelle est la proportion des fonds alloués par l'état et les fonds alloués par les PD dans le cadre du PNIA?

- Y a-t-il des PD non-gouvernementaux (par exemple les ONG, les organismes de bienfaisance, les fonds mondiaux) actifs dans l'agriculture? Leurs contributions sont-elles reflétées, figurent-elles 'sur le budget'? Quelle proportion de fonds apportent t-ils au budget total du secteur?

2.3 L'investissement privé

- Comment l'investissement privé est-il attiré par le secteur?
- Le PNIA a-t-il une stratégie claire concernant les cultures de rente les plus importantes dans le pays? Donne-t-il des précisions sur comment amener les investissements actuels sur les cultures de rente à s'orienter vers une croissance pro-pauvres et équitable?
- L'investissement actuel dans le secteur agricole est-il pris en compte (y a-t-il une utilisation optimale afin d'atteindre les objectifs du PNIA)? Aussi bien au niveau national qu'au niveau sous national?
- Le budget du PNIA inclue-t-il les finances publiques et l'investissement privé? Quelle est la part perçue entre les deux (fonds publics et fonds privés)?
- L'investissement privé dans le secteur de l'agriculture est-il mesuré régulièrement? Est-ce par le Ministère de l'agriculture, ou par le Ministère du commerce (et de l'industrie)? les décideurs, les planificateurs et les décideurs au niveau du secteur de l'agriculture sont-ils au courant des tendances de l'investissement privé dans ce secteur? L'information sur ces tendances est-elle constante dans la planification stratégique et dans la planification du programme?
- Les plateformes de dialogue public-privé sont-elles régulièrement tenues? Comment sont-elles organisées: par chaîne de valeur, par région, par thème, par la taille de l'entreprise (petite, moyenne, grande et d'envergure mondiale)?
- L'information est-elle obtenue grâce à ces plateformes public-privé, ou via des dialogues public-privé utilisés dans la planification stratégique et dans la planification du programme?
- Le pays figure t-il sur la liste des 14 dans la base de données du suivi de 'Enabling the Business of Agriculture' (Permettre le développement de l'agriculture) de la BM? Prend t-on note des rapports? Les recommandations sont-elles mises en œuvre?

3 *Coordination & Coopération*

3.1 Acteurs étatiques et non étatiques

- Quels sont les acteurs qui contribuent à la mise en œuvre du PNIA? Est-ce les acteurs étatiques et non étatiques?
- Le PNIA définit-il clairement les rôles du gouvernement et des acteurs privés aussi bien au niveau national que sous-national? Les acteurs sont-ils conscients de leur rôle?
- Le secteur privé est-il organisé, fort et énergique?
- Les agriculteurs sont-ils organisés, forts et énergiques?
- Le PNIA est-il plus orienté vers la création d'un environnement favorable aux investissements du secteur privé ? Les prestations des services publics sont-elles vues comme une perspective d'amélioration de cet environnement favorable? Ou bien est-ce que les services publics ont toujours la culture de 'la pratique usuelle' en ce qui concerne leurs prestations?
- Y a-t-il une place accordée à l'agro-industrie dans le cadre du PNIA et comme résultat découlant de la mise en œuvre du PNIA?

3.2 Coordination du secteur

- S'il existe un Plan de développement national à moyen terme (par exemple de cinq ans), qui est le chef de file de ce plan, est-ce le Ministère des finances et/ou de la planification?
- Comment la mise en œuvre est-elle coordonnée dans le cadre du PDN? Les ministères sont-ils tous regroupés ou divisés par composante du PDN? (Par exemple la gouvernance, les services sociaux, le développement économique)
- Comment la coordination entre les secteurs agricoles est-elle faite? (Par exemple l'agriculture, le commerce, l'environnement, l'eau).
- Comment la coordination entre les ministères est-elle rendue possible? La coordination intersectorielle est-elle possible - ou bien il est nécessaire que gouvernement central intervienne? Y a-t-il un comité interministériel de l'agriculture?
- Quel est le rôle actuel du gouvernement central (par exemple du Ministère des finances ou de la planification) dans la mise en œuvre du PNIA?
- La coordination au sein du Ministère de l'agriculture est-elle efficace? Par exemple au sein des différents départements et aux niveaux national et sous-national.
- Qui est porteur, leader, tutelle ou coordonnateur du PNIA?
- Comment la coordination entre les acteurs publics et privés est-elle rendue possible?
- Y a-t-il des groupes de travail techniques mis en place dans le cadre du mécanisme de coordination du PNIA? La coordination au sein du groupe est-elle axée sur les résultats? Ces groupes de travail produisent-ils les résultats escomptés dans les délais prévus? Leurs recommandations sont-elles prises en compte?
- Le secteur privé fait-il partie des mécanismes réguliers de coordination du PNIA? Est-il intéressé à participer aux réunions de coordination? A-t-il l'impression qu'il est écouté et entendu?

3.3 Coordination des partenaires de développement

- Comment se fait la coordination des partenaires de développement? Est-ce par le gouvernement et au niveau du secteur de l'agriculture? (par exemple par le biais d'une politique d'aide, d'un Protocole d'accord, d'un code de conduite, de la division du travail, d'une stratégie d'aide conjointe ?)
- Les partenaires de développement intervenant dans le secteur agricole ont-ils leur propre mécanisme de coordination? Quelle est la désignation, le but, la portée et la composition de ce mécanisme?
- Y a-t-il un donateur principal en agriculture? Qui est-ce?
- La coordination des partenaires de développement est-elle sous la responsabilité du gouvernement? Est-ce que le gouvernement parvient à aligner les PD sur ses plans? Qu'est-ce qui semble plus vrai: les PD imposent leur agenda ou est-ce le gouvernement qui coordonne?

4 Suivi & Redevabilité

4.1 Suivi

- Quel est le système national mis en place pour le suivi: est-il élaboré de façon logique et comparable pour tous les secteurs? At-il été élaboré de manière descendante (par exemple en se référant d'abord au Plan de développement national et ensuite aux systèmes de S&E du secteur établis à partir de là)? Ou bien, est-il construit de manière ascendante avec chaque secteur ayant développé son propre M & E au fil du temps? Y a-t-il un lien entre les systèmes descendants et ascendants?

- Quelle est la force et le rôle des bureaux nationaux des statistiques ou de l'office national des statistiques? Quelle proportion de données recueillent-ils pour alimenter le S&E (également par les PD)? Quels sont leurs principaux défis? Ces défis constituent-ils une priorité (également par les PD)? Y a-t-il une réponse apportée à ces défis?
- Les résultats de S&E sont-ils utilisés pour les Systèmes d'information de gestion (SIG)? A quel niveau?
- A quoi ressemblent les SIG et les systèmes du S&E du Ministère de l'agriculture. Sont-ils reliés à d'autres systèmes de S&E au niveau sectoriel (par exemple par l'échange d'informations ou la collecte de données conjointe avec d'autres ministères rattachés à l'agriculture)? Sont-ils alignés sur le système national de S&E (par exemple dans le cadre du PDN)?
- Dans le cas où plusieurs ministères contribuent à la mise en œuvre/à la réalisation des résultats du PNIA, le suivi de l'exécution du PNIA est-il intégré dans le S&E des ministères partenaires? Ou bien est-ce que tout ce qui relève du PNIA est suivi à travers un programme de S&E distinct?
- Le secteur de l'agriculture dispose-t-il d'un Système d'information de gestion (SIG)? Est-ce au niveau sectoriel ou au niveau des différents ministères?
- Quelle est la portée du S&E de l'activité intersectorielle? (À savoir le suivi des activités qui sont mises en œuvre par les différents acteurs, même au niveau des différents ministères)
- Combien d'indicateurs sont à suivre dans la mise en œuvre du PNIA? Comment ces indicateurs ont-ils été définis? Ont-ils été tirés de cadres supérieurs comme le PDN? Ou ont-ils été nouvellement identifiés au moment de la formulation du PNIA?
- Le pays dispose-t-il d'un Cadre d'évaluation des performances (PAF)? A quel niveau? Y a-t-il un PAF pour le secteur de l'agriculture?

4.2 Suivi par les partenaires de développement

- Les PD intervenant dans le secteur s'alignent-ils sur les indicateurs et les systèmes de suivi définis au niveau national ou disposent-ils de leurs propres indicateurs de suivi et de leur dispositif?
- Le secteur tient-il des Revues sectorielles conjointes (JSR)? À quelle fréquence? Les dernières recommandations issues de la JSR ont-elles été transformées en action? Qu'est-ce qui explique que certaines recommandations ne soient pas suivies?

4.3 Redevabilité

- Le S&E est-il pris au sérieux? Y a-t-il une 'culture d'apprentissage' au sein du gouvernement?
- L'exécution du budget est-il rapporté au Parlement? Est-il possible d'examiner les rapports du gouvernement sur le budget/les discours sur le budget?
- Les résultats du S&E sont-ils largement diffusés et accessibles? Sont-ils suivis?
- Le PNIA est-il connu au-delà du gouvernement ou au-dessous du niveau national? Qui se soucie de la mise en œuvre ou de la non mise en œuvre du PNIA?
- Le gouvernement est-il tenu redevable? Par le Parlement/les députés? Par les parties prenantes/les citoyens? Y a-t-il une liberté de la presse? Quel est le rôle des médias dans le suivi et la redevabilité?

Annex 6 **Comparaison entre l'agriculture SWAP et le PNIA**

L'agriculture SWAP (introduit dans le milieu des années 90) et le Plan national d'investissement agricole (d'abord développé au Rwanda, en octobre 2009) ont tous le même objectif: l'amélioration de la sécurité alimentaire et la croissance agricole équitable. Cependant, la raison qui sous-tend leur origine était différente. Le SWAP était une réponse aux malédictions doubles (et parfois connexes) de l'aide très fragmentée et l'effondrement des institutions du pays. Le SWAP a cherché à harmoniser l'aide tout en faisant plus recours à des instruments (politiques) et à des systèmes (gestion financière, suivi) nationaux afin d'aligner, de coordonner et même canaliser cette aide (appui budgétaire). Le but était de restaurer ce rôle de premier plan dévolu au pays et renforcer ses systèmes.

L'origine du PNIA est venue de la prise de conscience que la croissance de l'agriculture est nécessaire. De plus, des exemples de réussite existent mais sont dispersés à travers le continent. Le vecteur panafricain du PDDAA a offert une plateforme continentale pour identifier et mettre à l'échelle ces exemples de réussite: par l'intermédiaire des plans au niveau des pays qui sont basés sur le potentiel spécifique du pays (bilan) qui est appuyé par un investissement (fondé sur des bases factuelles) ciblant les domaines les plus appropriés pour une croissance agricole à large échelle. L'alignement et l'harmonisation de l'aide a toujours été l'objectif global du PNIA. Le PNIA n'a jamais été conçu comme un instrument d'aide comme le SWAP (à l'origine) l'a été.

	Agriculture SWAP	PNIA
But	Amélioration de la sécurité alimentaire et croissance agricole équitable	
Début:	Depuis le milieu des années 1990	A partir de 2009
Raison d'être:	Aide inefficace et effondrement des systèmes financiers des pays	Croissance agricole lente et inégale en Afrique
Objectif principal:	Systèmes nationaux renforcés	Mise à l'échelle des meilleures pratiques agricoles
Une nouvelle approche à:	La gestion du secteur et de l'aide	La planification de l'investissement
L'accent est mis sur:	L'appropriation par le gouvernement; le dialogue politique	L'appropriation par les pays; l'inclusion; la planification fondée sur des bases factuelles
Instrument pour:	La gestion publique du secteur et harmonisation de l'aide	La planification des investissements dans le secteur
L'accent est mis sur	Les dépenses publiques: L'Etat et les PD	L'investissement: Le secteur privé et public
Portée:	Basé sur le mandat public	Conçu pour être sectorielle
Rôle:	Répondre à un besoin public	Exploiter les opportunités du secteur privé
Orientée vers:	La sécurité alimentaire, l'emploi rural	La croissance agricole

Annexe 7 Plans de développement nationaux et PNIA

Ci-dessous, un aperçu des plans de développement nationaux et des PNIA dans les pays visités dans le cadre du PDDAA, des études de leurs systèmes nationaux, et d'évaluation du PNIA.

Il est à noter qu'au Rwanda les calendriers des programmes nationaux et sectoriels, ainsi que ceux de l'enveloppe des ressources (ASIP) sont synchronisés. Cela facilite grandement la planification, la budgétisation et le suivi.

Rwanda		
EDPRS II	Développement économique et stratégie de réduction de la pauvreté	2013 – 2017
PSTA III		
ASIP II	Plan stratégique pour la transformation de l'agriculture	2013 – 2017
	Plan d'investissement du secteur agricole	2013 – 2017
Tanzanie		
Mkukuta II	Stratégie de réduction de la pauvreté en Tanzanie	2011 – 2015
ASDS II	Programme d'appui au développement du secteur agricole	2015 – 2024
TAFSIP	Plan d'investissement pour l'agriculture et la sécurité alimentaire de la Tanzanie	2011 – 2021
ASDP II	Programme de développement du secteur agricole	2014 - 2020
Burundi		
CSCP II	Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté	2012 – 2016
SNA	Stratégie Nationale Agricole	2008 – 2015
PNIA/PPIA	Plan National / Plan Provincial d'Investissement Agricole	2012 – 2017
PNSA	Programme National de Sécurité Alimentaire	2009 - 2015
Malawi		
MDGS II	Stratégie de croissance et de développement du Malawi	2011 – 2016
NAP	Politique agricole nationale	2016 – 2020
ASWAP	Approche sectorielle du secteur agricole	2011 – 2016
NES	Stratégie nationale d'exportation	2013 - 2018
Togo		
SCAPE	Croissance accélérée et stratégie de promotion de l'emploi	2013 – 2017
PNDAT	Projet national d'appui au développement agricole au Togo	2013 – 2022
PNIASA	Programme d'investissement agricole et de sécurité alimentaire	2010 - 2015
Cameroun		
DSCE	Document de Stratégie de Croissance pour l'Emploi	2010 – 2019
SDSR	Stratégie de Développement du Secteur Rural	2005 – 2015
PNIA	Plan National d'Investissement pour l'Agriculture	2014 – 2018

Annexe 8 Calendrier de la revue biennale

Année	Trimestre	Activité	
2016	3	Collecte des données de la feuille de route/consultations des parties prenantes	
	4	Réunion de la revue biennale par les pairs (points focaux nationaux de la RB)	
2017	5 (1)	Préparation des rapports des pays	Pays
	6 (2)	Préparation des rapports des pays	
	7 (3)	Réunion de validation sous régionale Compilation des rapports des pays suivi d'une validation en ligne Préparation du rapport continental le 15 octobre	CER
	8 (4)	Rapport biennal final Edition et impression du rapport biennal final	CUA/ Agence du NEPAD
2018	1	Revue biennale – Rapport inaugural Retraite des SP (l'accent sera mis sur la redevabilité) Conférence des Ministres de l'agric, du DR, de la pêche et de l'aquaculture (l'accent sera mis sur la stratégie)	
	2		
	3		
	4		
2019	5 (1)	Préparation des rapports des pays	Pays
	6 (2)	Préparation des rapports des pays	
	7 (3)	Réunion de validation sous régionale Compilation des rapports des pays suivie d'une validation en ligne Préparation du rapport continental le 15 octobre	CER
	8 (4)	Rapport biennal final Edition et impression du rapport biennal final	CUA/ Agence du NEPAD
2020	1	Revue biennale – Second rapport Retraite des SP (l'accent sera mis sur la redevabilité) Conférence des Ministres de l'agric, du DR, de la pêche et de l'aquaculture (l'accent sera mis sur la stratégie)	
	2		
	3		
	4		
2021	5 (1)	Préparation des rapports des pays	Pays
	6 (2)	Préparation des rapports des pays	
	7 (3)	Réunion de validation sous régionale Compilation des rapports des pays suivie d'une validation en ligne Préparation du rapport continental le 15 octobre	CER
	8 (4)	Rapport biennal final Edition et impression du rapport biennal final	CUA/ Agence du NEPAD
2022	1	Revue biennale – Second rapport Retraite des SP (l'accent sera mis sur la redevabilité) Conférence des Ministres de l'agric, du DR, de la pêche et de l'aquaculture (l'accent sera mis sur la stratégie)	



Annexe 9 *Directives de la Revue sectorielle conjointe (JSR)*

Une série de directives ainsi qu'une note conceptuelle sur la JSR est disponible et devrait être utilisée comme référence pour l'exercice.



African Union Commission

Office +251 11 551 77 00

Web www.africa-union.org

Twitter @AUC_CAADP

Facebook www.facebook.com/AfricanUnionCommission

NEPAD Planning and Coordinating Agency

Office +27 (0) 11 256 3600

Email info@nepad.org

Web www.nepad.org / www.nepad-caadp.net

Twitter @NPCACAADP

Facebook www.facebook.com/nepad.page

