

LISTE DES ACRONYMES

AMI	: Antsahabe Miray
AP	: Aire Protégée
COS	: Comité d'Orientation et de Suivi
FIDA	: Fond International de Développement Agricole
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
FTT	: Fair Tourism Trade
GEF	: Global Fund for the Environment
KMT	: Komity Miaro ny Tontolo Iainana (comités locaux de conservation)
METT	: Monitoring and Evaluation Tracking Tools
MRPA	: Managed Ressources Protected Areas
NAP	: Nouvelle Aire Protégée
OG	: Objectif général
ONE	: Office Nationale pour l'Environnement
ONG	: Organisme non Gouvernemental
OS	: Objectif spécifique
PAG	: Plan d'Aménagement et de Gestion
PAP	: Populations Affectés par le Projet (de conservation)
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PV	: Procès Verbal
PTT	: Plan de Travail Trimestriel
SE	: Suivi-évaluation
SIG	: Système d'Information Géographique
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TGRN	: Transfert de Gestion des Ressources Naturelles
VOI	: Vondron'Olona Ifotony
ZPC	: Zone Prioritaire de Conservation

RESUME

Fanamby est une Organisation Non Gouvernementale malgache ayant pour but de conserver les écosystèmes terrestre et marine, en partenariat avec le secteur privé, les femmes et hommes vivant dans et autour de ces habitats naturels.

Des Aires Protégées de catégorie V selon l'UICN ont été ainsi établis, combinant les besoins de production de la communauté locale avec des objectifs de conservation de la biodiversité. Les activités de l'ONG sont ainsi très diversifiées : des activités de conservation des ressources naturelles en promouvant une gouvernance décentralisée des aires protégées tout en renforçant les capacités des parties prenantes, des activités de développement par la promotion du tourisme durable et des produits bio-équitable. Toute organisation de développement soucieuse de la qualité de son intervention doit réaliser des actions de suivi-évaluation. Des informations fiables, sur le déroulement des activités et sur les résultats obtenus, sur le motif du succès et des échecs, et sur le contexte dans lequel se déroulent les activités, sont les produits d'un système de suivi-évaluation. L'objectif principal de ce présent document est d'effectuer une analyse critique du système de suivi-évaluation des projets de l'ONG Fanamby afin de fournir des propositions d'améliorations contenues dans un plan d'action. Ainsi, les besoins en informations du système selon le niveau de gestion ont été évoqués, la structure et le fonctionnement du suivi-évaluation ont été décrites, ainsi que le stockage et l'utilisation des informations ; et les impressions des responsables de l'ONG ont été appréhendés. Une analyse FFOM a été effectuée pour l'analyse critique du système au niveau du personnel, de l'organisation et des méthodes et outils. Ainsi, il a été constaté que les besoins en informations pour les activités de suivi-évaluation ne sont pas satisfaits par le dispositif de suivi-évaluation, surtout les informations d'ordre qualitatifs, et qu'à défaut de moyens humains et matériels, les données spécifiques ne sont pas récoltées, les activités autres que le suivi du processus sont délaissés. L'amélioration du pilotage et de l'efficacité du projet dépend du renforcement du suivi-évaluation par l'opérationnalisation de l'unité de suivi-évaluation, la révision régulière des besoins en informations. La compréhension partagée du projet, la capitalisation et l'apprentissage devraient être favorisées pour le bon déroulement du projet.

Mots clés : projets de conservation, projets de développement, suivi-évaluation, gestion de projets

ABSTRACT

Fanamby is a Malagasy NGO that aims to conserve terrestrial and marine ecosystems, in partnership with the private sector, and the women and men living in and around unique natural habitats. It has helped set up a variety of Protected Areas that holistically combine community productive needs with conservation goals. This NGO's activities are diversified: conservation activities promoting co-governance and participatory management of Landscape, development activities promoting sustainable tourism and bio-equal products. Each development organisation concerned about its intervention's quality has to carry out monitoring and evaluation activities. The products of a monitoring and evaluation system are reliable informations about the smooth running of the project and results, success and failure reasons, activities's context. This document's aim is to make a critical analysis of the monitoring and evaluation system in order to draw improvement suggestions for an action plan. Information needs of each management level have been analysed, the monitoring and evaluation's structure and functioning have been described , as well as the storage and use of informations , the responsible's consideration brought up. A SWOT analysis has been necessary about the personal, organisation, materials and methods. As results, informations needs for monitoring and evaluation activities are not fulfilled by the monitoring and evaluation device, especially about qualitative informations, and with a lack of material and human resources, specific informations can not be gathered because no one will ever use them at all, and except of process monitoring, other monitoring and evaluation activities neglect. The project's management improvement depends on the monitoring and evaluation reinforcement by an operational monitoring and evaluation unit, and information needs regularly revised. Ensuring the project's comprehension, knowledge management and learning are the key of a well-running project.

Keywords: Conservation project, developpement project, monitoring and evaluation, project management.

SOMMAIRE

LISTE DES ACRONYMES	i
RESUME.....	ii
ABSTRACT	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
1. INTRODUCTION.....	1
2. METHODOLOGIE.....	3
2.1. Problématique et hypothèses.....	3
2.1.1. Problématique.....	3
2.1.2. Hypothèses	4
2.2. Etat de connaissances.....	4
2.3. Matériels et méthodes.....	6
2.3.1. Phase préparatoire	6
2.3.2. Phase de collecte de données.....	8
2.3.3. Phase de traitement des données	10
2.3.4. Synthèse de la méthodologie.....	18
3. RESULTATS ET INTERPRETATIONS	19
3.1. Analyse des besoins en informations du système de suivi-évaluation.....	19
3.1.1. Analyse des objectifs de l'ONG Fanamby	19
3.1.2. Gestion et circulation des informations.....	21
3.1.3. Informations produites par le dispositif actuel	26
3.1.4. Ecart existant en matière de besoin en informations du système SE.....	28
3.2. Structure et fonctionnement du suivi-évaluation.....	30
3.2.1. Acteurs du suivi-évaluation.....	30
3.2.2. Activités de suivi-évaluation.....	31
3.2.3. Méthodes et outils SE.....	36

3.2.4.	Perception du suivi-évaluation par les responsables de l'ONG	43
3.2.5.	Ecart existant en matière de ressources, méthodes et outils pour la collecte, gestion et communication de l'information.....	46
3.3.	Analyse FFOM du système de suivi-évaluation actuel	48
4.	DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	51
4.1.	Discussions.....	51
4.1.1.	Sur la méthodologie	51
4.1.2.	Sur les résultats.....	51
4.1.3.	Sur les hypothèses	57
4.2.	Recommandations	58
4.2.1.	Améliorer le pilotage et l'efficacité du projet en renforçant le suivi-évaluation.....	58
4.2.2.	Favoriser la compréhension partagée du projet, la capitalisation et l'apprentissage pour une meilleure prise de décision.....	60
4.2.3.	Plan d'action.....	63
5.	CONCLUSION	66
6.	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES	68
ANNEXES		I
Annexe 1 : Guide d'entretien		I
Annexe 2 : Questionnaire d'enquête		III
Annexe 3 : Présentation de l'ONG Fanamby.....		V
Annexe 4 : Présentation du GIE Sahanala		IX
Annexe 5 : Canevas du plan de travail trimestriel.....		XI
Annexe 6 : Canevas du tableau de réalisations MRPA		XII
Annexe 7 : Grandes lignes de l'étude d'impact environnementale suivant les étapes de création de NAP		XIII

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Synthèse de la méthodologie	18
Figure 2: Arbre à objectifs	20
Figure 3: Circulation des informations à chaque niveau de gestion,.....	22
Figure 4 : Processus de certification	35
Figure 5: Procédure informationnelle	42
Figure 6: Etat de la pratique, utilité et faisabilité des méthodes et outils de SE au niveau de la planification	44
Figure 7 : Etat de la pratique, utilité et faisabilité des méthodes et outils de SE au niveau de la collecte des données.....	45
Figure 8 : Etat de la pratique, utilité et faisabilité du suivi et de d'évaluation	45
Figure 9: Processus de capitalisation de connaissances	62

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Cadre opératoire de l'étude	7
Tableau 2: liste des personnes entretenues.....	9
Tableau 3: Canevas du tableau de récapitulation des écarts constatés par rapport aux besoins en informations réelles	12
Tableau 4: Canevas du plan de suivi-évaluation actuel	13
Tableau 5: Canevas du tableau de récapitulation des écarts constatés par rapport aux ressources, méthodes et outils actuels.....	16
Tableau 6: Besoin en informations selon le niveau de gestion	24
Tableau 7: Résumé des principaux indicateurs contenu dans les PAG.....	26
Tableau 8: Récapitulation des écarts constatés par rapport aux besoins en informations réelles	28
Tableau 9: Liste des Acteurs du SE	30
Tableau 10: Type de suivi et d'évaluation des projets de l'ONG Fanamby	32
Tableau 11: plan de suivi-évaluation actuel	33
Tableau 12: Méthodes et outils de collecte de données de SE de l'ONG Fanamby	36
Tableau 13: Eléments de référence	39
Tableau 14: Liste des livrables.....	40
Tableau 15: Perception des responsables du SE au niveau des éléments du système et de son fonctionnement.....	43
Tableau 16: Etat actuel des ressources, méthodes et outils de collecte, gestion et communication de l'information	46
Tableau 17: proposition de méthodes et outils.....	59
Tableau 18: Plan d'action	63

Introduction

1. Introduction

Il s'est produit entre 1990 à 2015 une perte nette d'environ 129 millions d'ha de forêts (naturelle et plantée), ce qui représente un taux annuel net de $-0,13\%$. (FAO, 2015). La nécessité d'agir pour stopper les dégradations, pour mettre en place une gestion durable de ces ressources, mais aussi pour restaurer les forêts dégradées et les biens qu'elles fournissent est plus que jamais impérieuse (Mansourian *et al*, 2005). Les hotspots ont été confirmés, depuis les deux dernières décennies, comme régions extrêmement prioritaire pour une efficiente conservation de la biodiversité (Mittlemeier *et al*, 2011).

Les forêts tropicales de Madagascar font partie de celles qui regorgent d'une richesse en biodiversité des plus abondantes au niveau mondial (Ratsisompatrarivo, 2016). Alors que les populations vivant en milieu rural font face à une extrême pauvreté et une très forte dépendance aux ressources naturelles, les forêts subissent une dégradation alarmante avec un taux de déforestation estimé à $0,4\%$ pour la période de 2005 à 2010 (ONE, 2013). Etant parmi les hotspots mondiaux, la conservation de cette richesse naturelle s'avère primordiale. Cependant la conservation de la biodiversité n'est pas toujours favorable aux plus démunis (Raphael *et al*, 2007). Pour réduire la pauvreté des malgaches, pour pousser le développement rapide du pays tout en protégeant les réserves en ressources naturelles pour le futur, l'enjeu est de taille (Ratsisompatrarivo, 2016). Les projets de conservation et de développement s'inscrivent actuellement dans le cadre du développement durable.

Le projet de développement est considéré comme la réponse à un problème ou à un besoin d'une population cible donnée. Il peut être défini comme étant un ensemble d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée (Prodev, 2010). Les grandes étapes d'un projet de développement sont notamment : l'identification, la programmation et la prévision opérationnelle, le financement, la mise en œuvre et enfin le suivi-évaluation. (Ranaivoson, 2007). La préoccupation principale du planificateur et gestionnaire du développement est d'assurer une allocation et utilisation des ressources qui optimise le développement économique et social. C'est là que le suivi et l'évaluation prennent leur importance en tant qu'instruments de gestion essentiels à l'exécution efficiente et efficace des programmes de développement. Un meilleur système de suivi-évaluation peut en effet contribuer à accroître la capacité de contrôle du développement. (PNUD, 1999).

Toute organisation de développement soucieuse de la qualité de son intervention doit réaliser des actions de suivi-évaluation. L'importance de ces activités peut être très variable. Les programmes et projets bénéficiant d'éléments solides de suivi et d'évaluation ont tendance à perdurer (PNUD, 2009). Un système de suivi et d'évaluation permet de piloter et de réorienter le programme au cours de sa réalisation (Prodev, 2010).

Fanamby est une ONG ayant comme objectif de maintenir la biodiversité exceptionnelle des zones d'intervention par la promotion d'un processus de conservation continu et à long terme en intégrant le développement local, la recherche, le renforcement de capacités, l'information, l'éducation et la communication. Pour garantir la gestion efficiente de ses projets, des activités de suivi-évaluation doivent être mise en œuvre efficacement. La présente étude apporte sa contribution dans cette optique. Le décèlement des problèmes pouvant restreindre le bon déroulement des activités de suivi-évaluation de l'ONG s'avère très important pour l'amélioration du pilotage de ses projets. C'est pour cette cause que la présente recherche se propose de répondre à la question suivante : Pourquoi le système de suivi-évaluation des projets de l'ONG présente des dysfonctionnements entravant à l'appréciation de l'état de développement des projets, la réorientation de ses activités et ses impacts sur les groupes cibles ? Les hypothèses qui en découlent supposent que ces dysfonctionnements résultent en premier lieu des besoins en informations, nécessaire au suivi-évaluation, exigés par chaque niveau de gestion non satisfaits par le dispositif de suivi-évaluation actuel. Ensuite il a été avancé que les ressources, méthodes et outils de collecte et de gestion des informations du dispositif de suivi-évaluation actuel ne permettent pas de gérer efficacement la circulation et le stockage des informations.

Le présent mémoire comporte trois parties bien distinctes : la méthodologie de l'étude comprenant la problématique, les hypothèses, les méthodes et outils d'analyse, la partie présentant les résultats et leurs interprétations, la partie discussions et recommandations se portant sur l'analyse critique du système pour aboutir à quelques propositions d'améliorations du système de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby.

Méthodologie

2. Méthodologie

2.1. Problématique et hypothèses

2.1.1. Problématique

Il est indispensable de disposer d'informations fiables sur le déroulement des activités et sur les résultats obtenus, sur le motif du succès et des échecs, et sur le contexte dans lequel se déroulent les activités. Ces informations sont le produit du système de suivi-évaluation. (Ranaivoson, 2007). Les données et informations collectées sont déterminantes pour les responsables des interventions et pour les parties prenantes qui doivent être en mesure d'identifier les problèmes et de définir les stratégies, les mesures correctives, les révisions de plans et l'affectation des ressources qui s'imposent. La collecte périodique d'informations permet de réajuster ou de corriger les activités du projet pour augmenter son efficacité. (Mansourian *et al.* 2005). Selon la FIDA en 2002, le système de suivi-évaluation en question devra lui-même, être suivi et mis à jour régulièrement pendant toute la durée du projet. Sa qualité générale doit être assurée ainsi que son mis à jour afin de suivre l'évolution des besoins d'informations, des compétences et des contextes ainsi que des adaptations apportées à la stratégie et aux activités du projet.

Cette étude veut comprendre l'état actuel du système de suivi-évaluation des projets de l'ONG Fanamby. Une observation et constatation préalable à partir du premier responsable a affirmé à partir d'un aperçu global que le système de suivi-évaluation présente des dysfonctionnements entravant ainsi à la réorientation des projets. Le principal obstacle à cette réorientation est le retard du dépôt de certains livrables parvenant à l'unité de coordination, notamment les rapports d'activités. Aussi, la cohérence et pertinence de certaines informations contenues dans ces rapports peuvent être remises en question, malgré la présence de dispositif de suivi sur terrain. De plus, la structure existante ainsi que les outils ne contribuent pas à l'évaluation d'impacts de ses activités.

Ces confirmations nécessitent d'être examinées davantage. La compréhension des facteurs ayant conduit à ces dysfonctionnements s'avère très importante pour pouvoir apporter des recommandations d'amélioration du dispositif de suivi-évaluation de l'ONG. Dans ce sens, l'étude se doit de s'étaler sur l'identification des besoins en informations indispensables à chaque niveau d'action dans la gestion de la mise en œuvre de l'intervention. Il s'avère alors indispensable de mettre en évidence l'écart entre les informations exigées par chaque niveau de gestion et les informations y parvenant réellement, produits par le dispositif de suivi-évaluation actuel. De même que les ressources, méthodes et outils du dispositif actuel permettant de gérer la circulation et le stockage de ces informations doivent être examinées pour améliorer le système de suivi-évaluation actuel.

Ainsi, cette étude cherche à répondre à la problématique suivante : **Pourquoi le système de suivi-évaluation des projets de l'ONG présente des dysfonctionnements entravant à l'appréciation de l'état de développement des projets, la réorientation de ses activités et ses impacts sur les groupes cibles?**

Les questions de recherche suivantes sont à élucider afin de mieux traiter notre thème:

- Comment se présente le système de suivi-évaluation actuel des projets de l'ONG? l'ONG suit et évalue-t-elle ses activités? Avec quel dispositif ?
- Le système de suivi-évaluation est-il parfaitement fonctionnel ? Quels sont les limites qui peuvent être soulevés? Comment peuvent-ils être expliqués ?
- Comment améliorer le système de suivi-évaluation actuel des projets de l'ONG?

2.1.2. Hypothèses

Pour répondre à cette problématique, une hypothèse globale est émise : Les informations produites par le système de suivi-évaluation sont quantitativement que qualitativement insuffisantes et ne reflètent pas parfaitement le déroulement des activités, les résultats obtenus, les motifs du succès et des échecs ainsi que le contexte dans lequel se déroulent les activités. Cette hypothèse globale peut être déclinée en deux, notamment :

Hypothèses 1 : Les besoins en informations, nécessaires au suivi-évaluation, exigés par chaque niveau de gestion ne sont pas satisfaits par le dispositif de suivi-évaluation actuel

Cette première hypothèse présume un manque d'informations parvenant à chaque niveau de gestion pouvant entraîner le disfonctionnement du système de suivi-évaluation actuel. Autrement dit, ce décalage entre les informations indispensables et les informations fournies par le dispositif de suivi-évaluation actuel constitue un obstacle à la réalisation des activités de suivi-évaluation. Ces décalages concernent surtout des besoins en informations d'ordre qualitatif.

Hypothèse 2 : Les ressources, méthodes et outils de collecte et de gestion des informations du dispositif de suivi-évaluation actuel ne permettent pas de gérer efficacement la circulation et le stockage des informations

Cette seconde hypothèse stipule que les moyens mis à disposition pour le suivi-évaluation des activités de l'ONG ne contribuent pas à la gestion de la circulation et du stockage des informations du système de suivi-évaluation pour pouvoir contribuer valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation.

2.2. Etat de connaissances

Quelques définitions et concepts doivent être décrits pour mieux comprendre la présente étude.

- Le **suivi** est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. (OCDE/CAD, 2002).

Le suivi:

- est une activité de gestion systématique
- compare l'évolution du projet avec la planification afin d'identifier des mesures correctives
- intervient à tous les niveaux de gestion

- utilise des rapports formels et la communication informelle
- met l'accent sur les ressources, les activités et les résultats du cadre logique

Le suivi est principalement concerné par l'amélioration de l'efficacité technique des opérations d'un programme ou projet (relation entre les inputs et les outputs) (PNUD, 1999).

• L'**évaluation** se définit par « une vérification périodique de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact, de la viabilité économique et financière et de la viabilité d'un projet dans le contexte des objectifs qui lui ont été assignés » (EuropAid, 2001). L'évaluation:

- est une vérification du succès d'un projet
- évalue la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet vis-à-vis des objectifs exprimés
- met plus l'accent sur les objectifs au niveau résultats vers objectifs spécifique et objectifs spécifique vers objectifs globaux
- vérifie la cohérence des hypothèses importantes
- est basée sur les principes directeurs : impartialité, indépendance, crédibilité

On distingue trois types d'évaluations, selon les acteurs effectuant l'évaluation.

- l'évaluation externe menée par une personne/organisation indépendante de l'unité d'exécution du projet
- l'évaluation interne réalisée par une personne/organisation liée au commanditaire (Bailleurs de Fond). On parle dans ce cas d'une mission de supervision.
- l'auto-évaluation menée par l'acteur dans son propre travail. Il évalue donc sa propre action et ne porte jugement que sur ses propres activités.

• Le **suivi et l'évaluation** sont deux activités différentes mais complémentaires. Le suivi est une succession d'étapes pour l'évaluation, puisqu'il permet d'observer le processus au jour le jour, et fournit des informations qui serviront d'input pour les évaluations prévues. Ainsi, le suivi fournit des données quantitatives et qualitatives à l'évaluation tandis que cette dernière demeure une source d'enseignement en vue de la perfection du suivi. Le suivi-évaluation aide les parties prenantes d'une intervention de développement à la prise de décision, à l'exercice des responsabilités, à l'apprentissage et au renforcement de capacité (Ranaivoson, 2007).

• Le **système de suivi-évaluation** est l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse d'informations, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation contribuent valablement au processus de décision, de réflexion et de capitalisation (FIDA, 2002).

La conception d'un système de suivi-évaluation comporte six (6) phases selon FIDA:

- La définition de l'objectif et du champ d'action du système

- L'identification des questions relatives à la performance, des besoins en informations et des indicateurs
- La planification de la collecte et de l'organisation de l'information
- La planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique
- La planification pour une communication et des rapports de qualité
- La planification des moyens et compétences nécessaires
- Le **dispositif de suivi-évaluation** permet de gérer la circulation et le stockage des informations relatifs pour faciliter la réflexion concertée des parties. (Ranaivoson, 2007).

2.3. Matériels et méthodes

La démarche méthodologique adoptée pour mener à bien les recherches sont : la phase préparatoire, la phase de collecte de données et la phase de traitement des données pour la démarche de vérification de chaque hypothèse et enfin la phase d'analyse des résultats.

2.3.1. Phase préparatoire

La phase préparatoire comporte des investigations bibliographiques ainsi que l'identification des données à collecter.

2.3.1.1. Investigations bibliographique et webographiques

Une documentation nous a été indispensable tout au long de l'étude. Elle a constitué une étape importante dans l'élaboration du protocole de recherche présentant les objectifs et les démarches de l'étude.

Ces investigations ont été réalisées auprès du Centre d'Information et de Documentation de l'ESSA, à la Bibliothèque Universitaire, au CITE Ambatonakanga et sur internet.

Les expressions et mots clés utilisés lors de la documentation sont : suivi-évaluation, dispositif de suivi-évaluation, système de suivi-évaluation, gestion de projet, projets de développement, projets de conservation.

2.3.1.2. Identification des informations à collecter

L'identification des informations à collecter a été indispensable pour la vérification des hypothèses et l'atteinte des objectifs de l'étude. Son objectif général est de contribuer à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation des projets de l'ONG mise en place pour qu'il soit opérationnel et performant. Les objectifs spécifiques de la présente étude ont permis l'identification des informations à collecter, à savoir :

- Connaître l'ONG Fanamby, comprendre la gestion de l'information au sein de l'ONG, caractériser et diagnostiquer ses méthodes et outils de suivi-évaluation mise en œuvre.
- Comprendre, analyser les limites du dispositif et identifier les facteurs sources de défaillances
- Améliorer les résultats de suivi-évaluation.

Les objectifs de l'étude ont été fixés suite à un entretien avec le coordonnateur des projets. Les résultats attendus, les indicateurs ainsi que les outils de collecte de données figurent dans le cadre opératoire. (*cf tableau 1*).

Tableau 1: Cadre opératoire de l'étude

Problématique	Hypothèses	Indicateurs	Résultats attendus	Outil de collecte de données
Pourquoi le système de suivi-évaluation des projets de l'ONG présente des disfonctionnements entravant à l'appréciation de l'état de développement des projets, la réorientation de ses activités et ses impacts sur les groupes cibles?	H1 : Les besoins en informations, nécessaires au suivi-évaluation, exigés par chaque niveau de gestion ne sont pas satisfaits par le dispositif de suivi-évaluation actuel	Type d'informations	Les informations circulant dans le système de SE sont identifiés	Entretien individuel Documents internes
		Circuit des informations à gérer dans le système Nombre d'utilisateurs des informations	La gestion de l'information au sein de l'ONG est appréhendée	Entretien individuel Documents internes
		Existence de besoins en informations non satisfaits par le dispositif de suivi-évaluation	Le manque d'informations parvenant à chaque niveau de gestion est identifié	Entretien individuel Documents internes
	H2 : Les ressources, méthodes et outils de collecte et de gestion des informations du dispositif de suivi-évaluation actuel ne permettent pas de gérer efficacement la circulation et le stockage des informations	Liste des acteurs du SE Nombre et type des activités de SE	Le fonctionnement du suivi-évaluation de l'ONG est appréhendé	Entretien individuel Documents internes
		Méthodes et outils de collecte de données Fréquence de collecte des informations Présentation des informations Utilisation des informations	Les méthodes et outils de suivi-évaluation de l'ONG sont décrits	Entretien individuel Documents internes
		Avis des responsables de l'ONG sur le suivi-évaluation	Les impressions du suivi-évaluation par les responsables de l'ONG sont saisies	Enquête Entretien individuel
		Résultats de SE obtenus par les méthodes et outils du dispositif de suivi-évaluation de l'ONG et ses ressources	Les problèmes au niveau des ressources, méthodes et outils sont identifiés	Entretien individuel

2.3.2.Phase de collecte de données

2.3.2.1. Documents internes

Une analyse de nombreux documents internes de l'organisme ont été indispensable à la réalisation de l'étude, à savoir :

- Documents de présentation de l'ONG, ses objectifs et activités
- Accord de subvention : Convention pour l'opérationnalisation du site et la mise en œuvre des activités dans les Aires Protégées gérés par l'ONG
- Plan de gestion et d'Aménagement des Aires protégées gérés par l'ONG (PAG)
- Plan de gestion environnementale et sociale des Aires protégées gérés par l'ONG (PGES)
- Fiche mensuelle d'informations
- Rapports trimestriels
- Rapports d'activités
- Plan de travail trimestriel
- Plan de travail annuel

2.3.2.2. Entretiens individuels

L'entretien ou interview est, dans les sciences sociales, le type de relation interpersonnelle que le chercheur organise avec les personnes dont il attend des informations en rapport avec le phénomène qu'il étudie. D'une autre manière, c'est la situation au cours de laquelle un chercheur, l'enquêteur, essaie d'obtenir d'un sujet, l'enquêté, des informations détenues par ce dernier, que ces informations résultent d'une connaissance, d'une expérience ou qu'elles soient la manifestation d'une opinion. (Loubet, 2000). Le guide d'entretien a pour but d'aider l'enquêteur à recentrer l'entretien sur l'objectif de l'étude et à relancer l'interlocuteur, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible, sur les thèmes qu'il n'évoque pas spontanément (Couvreur et Lehuede, 2002).

Plusieurs entretiens ont été effectués auprès des personnes responsables de l'ONG pour nous renseigner sur le fonctionnement et les réalités du système de suivi-évaluation des projets de l'ONG. D'un autre côté, plusieurs entretiens auprès de la communauté locale nous ont permis de comprendre les réalités sur terrain du suivi-évaluation des projets entrepris. Les entretiens individuels visent à mettre en évidence les grandes lignes suivantes :

- Les activités de l'ONG, les niveaux de gestion et la circulation des informations, leurs besoins en informations respectifs à chaque niveau de gestion, depuis le niveau de base avec la population locale, en passant par le niveau opérationnel, organisationnel et pilotage et les gaps en matière d'informations
- Les réalités du suivi-évaluation des projets de l'ONG, notamment la structure et le fonctionnement du suivi-évaluation de l'ONG, les activités de suivi-évaluation, les moyens matériels et humains mis à disposition pour ces activités de suivi-évaluation.
- Les dysfonctionnements entravant les activités de suivi-évaluation selon les interviewés

La descente sur terrain s'est effectuée dans la semaine du 21 novembre durant la période de distribution de semence de gingembre à l'OP Antsahabe Miray (commune autour de l'AP Anjozorobe Angavo) et la formation des membres sur la culture du gingembre biologique. La liste des personnes entretenues figurent dans le tableau 2.

Tableau 2: liste des personnes entretenues

Appartenance des interviewés		Personnes entretenues individuellement
Equipe de l'ONG	Siège	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonnateur des projets - Program officer - Landscape Manager des sites de l'ONG : Loky-Manambato, Anjozorobe Angavo, Andrafiarena Andavakoera et le Menabe Antimena / Allée des Baobabs - Secrétaire
	Sur terrain	<ul style="list-style-type: none"> - Gérante du lodge Saha Forest Camp - Adjointe du gérant du lodge Saha Forest Camp - Responsable tourisme de l'AP Anjozorobe Angavo - Chauffeur
Communauté locale		<ul style="list-style-type: none"> - Membres de l'organisation paysanne Antsahabe Miray dont Président de l'AMI - Guides touristiques de l'AP Anjozorobe Angavo - Techniciens locaux de la distillerie d'Anjozorobe Angavo - Membres de l'association de femmes œuvrant dans la restauration du lodge Saha Forest Camp

2.3.2.3. Enquête par questionnaire

Une enquête formelle est effectuée pour obtenir des données quantitatives. C'est une technique de collecte de données auprès des personnes physiques mouvantes qui peuvent facilement changer d'attitude, c'est pourquoi les questions sont agencées de façon à prévoir toutes les situations possibles (Ramamonjisoa, 1996). Ce questionnaire est soigneusement élaboré avant le début de l'enquête et sera posé sous une forme identique à tous les sujets interrogés. (Loubet, 2000).

L'enquête par questionnaire nous a permis de mettre en évidence les grandes lignes suivantes :

- Les perceptions des responsables de l'ONG du suivi-évaluation actuel des projets sur la pertinence et l'efficacité des éléments du système de suivi-évaluation actuel et de son fonctionnement.
- Les perceptions des responsables de l'ONG sur l'état de la pratique, de l'utilité et la faisabilité des méthodes et outils de suivi-évaluation.

Nous avons opté pour l'enquête par questionnaire pour pouvoir obtenir des informations quantitatives permettant d'apprécier le degré d'importance des dysfonctionnements constatés par les responsables,

évoqués lors des entretiens individuels. En effet, lors de ces entretiens, l'enquête présente les dysfonctionnements du système de suivi-évaluation aléatoirement de façon à ce que le degré de priorité ne soit pas appréhendé, tandis que l'administration d'un questionnaire (*cf annexe 2*) les pousse à présenter leurs avis plus nettement et suivant un degré d'importance (selon la grille, allant de 0 à 3) et une certaine logique. La phase d'enquête par questionnaire est complémentaire à la phase d'entretien individuelle pour comprendre précisément les failles du dispositif actuel.

La phase d'enquête a été effectuée auprès des responsables de l'ONG pour nous permettre d'obtenir des données chiffrées des informations sur les limites du dispositif de suivi-évaluation et d'en comprendre ses causes. Cette phase a permis de compléter de façon précise les informations récoltées lors des entretiens. Les questionnaires ont été administrés à l'équipe de l'ONG au siège et sur terrain à Anjozorobe Angavo ainsi qu'aux landscapes managers des quatre (4) sites gérés par l'ONG.

2.3.3.Phase de traitement des données

2.3.3.1. Hypothèse 1

Les besoins en informations, nécessaires au suivi-évaluation, exigés par chaque niveau de gestion ne sont pas satisfaits par le dispositif de suivi-évaluation actuel

Cette première hypothèse suppose un manque d'informations parvenant à chaque niveau de gestion, surtout des besoins en informations d'ordre qualitatif.

Il nous importe alors de mettre en évidence et de comprendre l'écart entre les informations nécessaires au suivi-évaluation à chaque niveau de gestion et les informations y parvenant réellement par le dispositif de suivi-évaluation actuel.

La démarche pour la vérification de cette première hypothèse nécessite alors:

- La compréhension des objectifs et des activités de l'ONG pour pouvoir comprendre les informations devant circuler dans le système de suivi-évaluation
- La description de la gestion et circulation des informations du système de suivi-évaluation actuel ainsi que l'identification des besoins en informations nécessaire au suivi-évaluation exigé à chaque niveau de gestion
- L'identification des informations produites par le dispositif actuel, reflétées par les indicateurs
- La comparaison entre les besoins en informations réels et ceux produites pour mettre en exergue l'écart à combler en matière d'informations par le dispositif de suivi-évaluation

a) Analyse des objectifs de l'ONG Fanamby

L'outil à préconiser est l'arbre à objectif. C'est un diagramme qui illustre la structure des objectifs d'un plan, d'un programme ou d'un projet d'une organisation ainsi que la relation entre ses objectifs (Randriamiharisoa, 2016). L'identification des objectifs des projets de l'ONG Fanamby nous permettra de

connaître l'intérêt de l'organisme premièrement, ses activités pour ainsi identifier les différents besoins en informations du suivi-évaluation.

b) Gestion et circulation des informations du système de suivi-évaluation

Circulation des informations : Plusieurs acteurs issus de différents niveaux interviennent dans la gestion des informations au sein des programmes et projets. La compréhension des besoins en informations à chaque niveau de gestion est primordiale du fait que le dispositif de suivi-évaluation en question a été élaboré sur la base des informations à collecter présumées. Il s'agit de savoir ce qu'il faut savoir pour suivre et évaluer le projet en vue de le gérer efficacement (Ranaivoson, 2007).

Il nous importe alors de décrire la circulation des informations à chaque niveau de gestion. Ce circuit sera représenté à l'aide d'un schéma conceptuel.

Besoins en informations : L'identification des besoins en informations nécessaire au suivi-évaluation à chaque niveau de gestion nécessite la description des rôles, fonctions et responsabilités selon les niveaux de gestion. Il faut ainsi connaître le lien entre les informations à suivre, besoins d'informations et niveau de gestion, expliquer la raison d'être des informations et leurs utilisations. Il s'agit de préciser les attentes des différents acteurs impliqués dans les projets. Ces informations seront représentées à l'aide d'un tableau.

c) Identification des informations produites par le dispositif actuel

Un indicateur est un outil pour quantifier et mesurer un changement dans une situation. (Randriamiharisoa, 2016). Les indicateurs ont été choisis et élaborés en fonction de ce que l'on veut ressortir et mesurer. Les informations produites par le dispositif de suivi-évaluation sont reflétés par ses indicateurs.

Les indicateurs ainsi que des informations plus qualitatives constituent des éléments essentiels du système d'information d'un programme ou d'un projet (Ranaivoson, 2007). La qualité du système de suivi dépend de la qualité des indicateurs (CIRAD, 2002).

Etant donné que la description de la portée des indicateurs s'avère être une longue tâche, nous nous limiterons à classer les indicateurs selon la nature de l'information pour pouvoir vérifier quels besoins en informations selon le niveau de gestion sont satisfaits par les activités de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby via les indicateurs utilisés, pour ainsi identifier les informations plus qualitatives à collecter ;

- Les indicateurs quantitatifs sont ceux axés sur des mesures de quantité, de volume, de montant, de période... Ils sont exprimés en nombre, pourcentage.
- Les indicateurs qualitatifs donnent une échelle de valeur aussi objective que possible. Ils portent sur la description et/ou l'évolution de situations, participation ou implication (des acteurs ou bénéficiaires), et/ou conditions (accès aux informations), contrôle ou maîtrise (des informations, des décisions, de concepts, d'outils d'analyse...)

Les indicateurs traités sont ceux figurant dans les Plan d'Aménagement et de Gestion des AP géré par l'ONG. En effet, dans ce PAG figure le plan de travail au niveau de l'AP pour les 5 ans à venir (en vigueur:

PAG 2014-2018). Le PAG présente une section Mécanisme de suivi-évaluation qui présente les éléments de suivi-évaluation pour les 5 ans à venir ainsi que les indicateurs.

d) Ecart en matière de besoins en informations du système de suivi-évaluation

La mise en exergue des écarts entre les informations produites par le système de suivi-évaluation et les besoins en informations réelles sont représentés dans le tableau récapitulatif puis interprétés.

Tableau 3: Canevas du tableau de récapitulation des écarts constatés par rapport aux besoins en informations réelles

Niveau de gestion	Besoins en informations réels (ce qu'il faut suivre et évaluer)	Informations produites par le système actuel

2.3.3.2. Hypothèse 2

Les ressources, méthodes et outils de collecte et de gestion des informations du dispositif de suivi-évaluation actuel ne permettent pas de gérer efficacement la circulation et le stockage des informations

Cette seconde hypothèse suppose que les moyens à la disposition de l'ONG pour le suivi-évaluation ne permettent pas le déroulement efficace des activités de suivi-évaluation pour contribuer valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation.

Il nous importe de décrire la structure et le fonctionnement du suivi-évaluation actuel, de décrire ses activités, connaître la perception du suivi-évaluation actuel par les responsables de l'ONG pour pouvoir évoquer et comprendre les limites du dispositif au niveau des méthodes et outils.

La démarche pour la vérification de la deuxième hypothèse nécessite :

- L'identification des acteurs et des activités de suivi-évaluation entreprises par l'ONG. Le plan de suivi-évaluation actuel permet de connaître la programmation de la mise en œuvre actuelle des activités de suivi-évaluation
- La description des méthodes et outils de suivi-évaluation de l'ONG pour le suivi-évaluation actuellement pour la collecte, le traitement, le stockage et l'utilisation des informations. La procédure informationnelle permet de visualiser le trajet de l'information avec ses supports et moyens pour faciliter la compréhension du fonctionnement du système de suivi-évaluation actuel
- La compréhension de la perception du suivi-évaluation par les responsables de l'ONG permettant d'obtenir des informations quantitatives sur l'opinion des responsables de l'ONG sur les limites du dispositif de suivi-évaluation actuel.
- La comparaison entre les besoins réels en matière de ressources, méthodes et outils et le dispositif de suivi-évaluation actuel

a) Acteurs et activités de suivi-évaluation

La description de la structure et fonctionnement du suivi-évaluation de l'ONG consiste premièrement à identifier précisément les différentes entités et personnes concernées par le dispositif de SE.

Il nous importe alors de préciser : d'une part les personnes à qui est destiné le suivi-évaluation, d'autre part les informations que ces personnes veulent obtenir du suivi-évaluation – et donc sur quoi doit porter ce dernier.

Les questions qui se posent sont : À qui doit servir le suivi-évaluation ? De quel(s) acteur(s) doit-il alimenter la réflexion ? Quels sont les activités entreprises en termes de suivi-évaluation ? (PNUD, 1999)

Il nous convient alors de repartir de la liste des acteurs du projet et de définir les responsabilités de chaque entité/personnes concernées en matière de collecte, traitement, d'élaboration ou de rédaction de supports/rapports, d'exploitation et de prise de décision. Ensuite de décrire les activités entreprises relatives au suivi-évaluation. La programmation de la mise en œuvre des activités de suivi et d'évaluation a été effectuée dès la phase de conception du programme/projet ; la période de réalisation de ces activités est prédéterminée en fonction de la hiérarchie des objectifs dont les effets sont à mesurer. (Ranaivoson, 2007). L'exécution des travaux de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby actuellement sera récapitulée dans le tableau intitulé plan de suivi-évaluation selon le modèle suivant.

Tableau 4: Canevas du plan de suivi-évaluation actuel

Type de suivi/ Type d'évaluation	Acteurs concernés	Eléments produits	Source d'informations	Utilisateurs	Echéancier

b) Méthodes et outils de suivi-évaluation

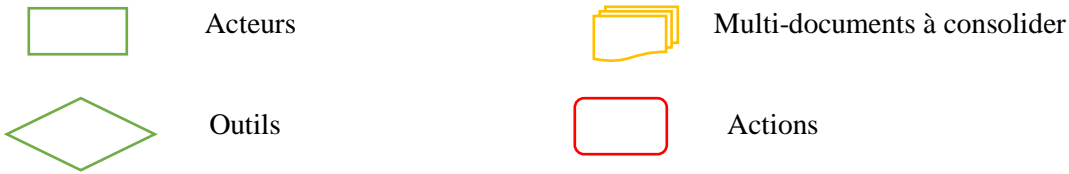
Cette partie se consacre sur la description générale des méthodes de collecte et d'organisation de l'information. Les questions correspondantes sont :

- quelles sont les méthodes utilisées pour la collecte de l'information, quels sont les activités et comment y procéder ?
- qui utilisera l'information, qui en sont les sources et qui sont les destinataires ?
- quels sont les types d'informations ? quels sont les types de support ?
- quelle est la fréquence, quand, où, avec qui, et dans le but d'obtenir quel produit ?

L'identification des acteurs, du schéma de circulation des informations et les outils de collecte de données ont permis de faire ressortir le procédé de suivi-évaluation.

Ce procédé fera apparaître les différentes étapes du trajet de l'information ainsi que ses supports et ses moyens. L'analyse du procédé de suivi évaluation permet de mettre en exergue le rôle et la place des acteurs du système ; ainsi que de voir les relations entre ces acteurs. (Rahajason, 2010).

Les symboles utilisés pour le schéma sont :



c) Perception du suivi-évaluation exprimés par les acteurs

Les informations quantitatives concernant la perception du suivi-évaluation par les responsables de l'ONG ont été obtenus par des enquêtes par questionnaires.

Les questionnaires s'orientent vers l'identification des dysfonctionnements au niveau du système ainsi que la pratique, la faisabilité et l'utilité des outils de suivi-évaluation. Les grilles élaborées sont en annexe 2.

Cette méthode consiste à donner un score correspondant aux réponses des acteurs (Randriamiharisoa, 2011). Les scores pour compléter les différentes grilles ont été accordés de manière suivante :

- 3 points : très bon
- 2 points : bon
- 1 point : mauvais
- 0 point : très mauvais

d.1) Identification des dysfonctionnements

Il s'agit d'élaborer un tableau présentant les scores respectifs aux impressions des acteurs.

Les critères à évaluer sont :

- Au niveau des éléments du système:
 - Objectifs : objectifs SE réalistes et cohérents
 - Utilisateurs : utilisateurs des informations bien identifiés
 - Indicateurs : indicateurs satisfaisant
 - Méthode de collecte, traitement et analyse : méthodes de collectes bien définis, outils bien définis, source de données bien définis, outils de traitement et d'analyse satisfaisant, fréquence de collecte satisfaisant
 - Responsables : responsables bien définis
- Au niveau du fonctionnement
 - Planification : planification de réalisation des tâches du projet, planning des tâches du projet
 - Organisation : existence d'organigramme pour la structure SE, tâches de SE bien décrites, circuit d'informations bien décrit (fluidité de l'information), moyen humain suffisant, moyen matériel suffisant, moyen financier suffisant
 - Contrôle : facteurs de blocage identifiés

d.2) Etat de la Pratique, Utilité et Faisabilité des outils

Cette analyse se fera à l'aide de plusieurs diagrammes de comparaison des scores. C'est un outil permettant de visualiser dans une figure la perception des acteurs du système SE actuel. La réalisation de ce diagramme nécessite en premier lieu l'établissement d'un tableau dont les lignes représentent les acteurs et les colonnes les éléments SE. Les cellules représentent les scores respectifs de la perception des acteurs du dispositif de suivi-évaluation.

3 diagrammes de scores sont à effectuer :

- Sur les éléments de planification: cadre logique, plan de travail et planning opérationnel, chronogramme d'exécution des activités, tableau de bord, cartographie des incidences
- Sur la collecte des données : Observations directes, réunions, recensement, échantillonnage, fiches d'enquêtes.
- Sur le suivi et l'évaluation :
 - *suivi des réalisations* (tableau de comparaison des activités prévus et réalisés)
 - *suivi financier* (tableau de comparaison du budget prévisionnel et des dépenses effectuées),
 - *évaluation de la pertinence* (détermine le bien fondé du programme /projet par rapport aux besoins réels ou attentes)
 - *évaluation de l'efficience* (rapport coûts et résultats en comparaison avec d'autres programmes similaires)
 - *évaluation de l'efficacité* (rapport objectifs et résultats)
 - *évaluation de l'impact* (détermine les effets directs et indirects du programme/projet ainsi que le degré de satisfaction des besoins/attentes par les résultats)

Soit $x_{i,j}$ le score accordé pour les niveaux « i » sur l'élément du SE « j ». Les scores ont été accordés de la manière suivante :

- 3 points si l'outil est bien pratiqué/très utile/très faisable
- 2 points si l'outil existe et rarement pratiqué/utile/faisable
- 1 point si l'outil existe mais nullement pratiqué/peu utile/peu faisable
- 0 point si l'outil n'existe pas dans le système/pas utile/pas faisable

Ce tableau de base se présente comme suit :

Outils SE \	Pratique	Utilité	Faisabilité
Cadre logique	$x_{1,1}$	$x_{2,1}$	$x_{3,1}$
....	$x_{1,2}$	$x_{2,1}$	$x_{3,1}$
....	$x_{...}$	$x_{...}$	$x_{...}$
...	$x_{1,j}$	$x_{2,j}$	$x_{3,j}$

La méthode utilisée pour l'interprétation de ces données d'enquêtes est l'élaboration de la toile d'araignée. Elle permet de fournir un indice visuel permettant de comparer la question dont on assure le suivi ou l'évaluation par rapport à son idéal (FIDA, 2002). Ce diagramme nous permettra d'obtenir un aperçu rapide sur les points faibles et les points forts du système de suivi-évaluation actuel.

L'évolution des points par indicateur servira de point de départ à la discussion sur les raisons pour lesquelles des dysfonctionnements ont lieu.

d) Ecart entre les besoins réels en matière de ressources, méthodes et outils et le dispositif de suivi-évaluation actuel

Les écarts entre les besoins réels en matière de ressources, méthodes et outils nécessaires au suivi-évaluation des projets de l'ONG Fanamby et le dispositif de suivi-évaluation actuel sont représentés dans le tableau récapitulatif puis interprétés.

Tableau 5: Canevas du tableau de récapitulation des écarts constatés par rapport aux ressources, méthodes et outils actuels

	Besoins réels en matière de ressources, méthodes et outils	Ecart (s) par rapport au système de suivi-évaluation actuel
Ressources humaines		
Activités de suivi-évaluation		
Méthodes de collecte et traitement des données		
Rapportage, Communication		
Stockage des informations		
Utilisation des informations		

2.3.3.3. Analyse des Forces Faiblesses Opportunités Menaces du système SE actuel

Une analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces du dispositif de suivi-évaluation actuel nous permettra de contribuer à la réflexion sur l'amélioration du dispositif.

L'analyse FFOM est une technique qui aide à planifier les activités futures. Elle permet de clarifier et de classer les problèmes et les atouts qui existent dans l'environnement. Pour cela, elle analyse d'une part, l'environnement externe pour dégager les menaces et opportunités qui se présentent, et d'autre part, l'environnement interne pour connaître les forces et faiblesses qu'il contient. (Randriamiharisoa, 2016).

L'identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces n'est pas une finalité en soi. Pour éviter cette dérive, les questions suivantes sont à poser et à répondre :

- Forces : quels sont les atouts qui se dégagent pour le champ d'action ? Comment pouvons/voulons-nous les renforcer davantage ?

- Opportunités : Quels sont les opportunités qui se dégagent pour le champ d'action ? Comment voulons-nous nous en servir?
- Faiblesses/menaces (risques) : Quelles sont les faiblesses et risques observables pour le champ d'action? Comment pouvons/voulons-nous neutraliser les faiblesses, éviter ou diminuer les risques / menaces ?

Le tableau suivant montre le cadre de l'analyse.

Force	Quels sont les atouts qui se dégagent ?	Comment les renforcer ?
Opportunités	Quels sont les opportunités qui se dégagent ?	Comment nous en servir ?
Faiblesses	Quels sont les faiblesses observables ?	Comment les neutraliser ?
Risques	Quels sont les risques observables ?	Comment éviter ou diminuer les risques ?

Notre analyse s'est effectuée au niveau du personnel, au niveau de l'organisation, au niveau des moyens mis à disposition pour le suivi-évaluation (matériels et outils).

L'objectif est de déterminer les "buts stratégiques" et d'élaborer un plan d'action. Cette analyse nous est indispensable pour la proposition de recommandations à l'amélioration du dispositif de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby.

2.3.4. Synthèse de la méthodologie		
Phases	Méthodes et outils	Résultats
Phase préparatoire	Entretien avec les personnes ressources	Délimitation du sujet Détermination de la problématique et la méthodologie de recherche
Collecte de données	Entretien individuel / interview Documents internes Enquêtes auprès de l'équipe de l'ONG	Obtention de données de base Informations et données sur le sujet
Traitement et analyse des données	Démarche spécifique H1 Démarche spécifique H2 Analyse FFOM	Manque d'informations parvenu à chaque niveau de gestion Insuffisance des méthodes et outils de collecte et de gestion des informations
Discussions et recommandations	Mise en perspective et analyse critique des résultats	Confirmation ou infirmation des hypothèses Formulation des recommandations: Amélioration du dispositif SE

BIBLIOGRAPHIE ET WEBGRAPHIE

Figure 1: Synthèse de la méthodologie

Résultats et Interprétations

3. Résultats et interprétations

L'analyse du fonctionnement d'un système de suivi-évaluation déjà mise en place suppose alors la compréhension du champ d'action du système, les questions relatives aux besoins en informations et des indicateurs, contenue dans la première partie des résultats et interprétations. La seconde partie s'intéresse aux moyens (ressources, méthodes et outils) mis à disposition pour la collecte et la gestion de l'information issue du système de suivi-évaluation actuel des projets de l'ONG Fanamby.

3.1. Analyse des besoins en informations du système de suivi-évaluation

Cette première partie consiste à appréhender les objectifs de Fanamby et les activités mise en œuvre dans ses projets pour en ressortir les besoins en informations nécessaires au suivi-évaluation et pour pouvoir les comparer avec les informations produites par le dispositif de suivi-évaluation actuel.

3.1.1. Analyse des objectifs de l'ONG Fanamby

Les détails concernant la présentation de Fanamby se trouvent en *annexe 3*.

Des documents cadres de travail de Fanamby ont pu être dégagés les objectifs globaux et les objectifs spécifiques des projets mises en œuvre et en faire ressortir l'arbre à objectif suivant.

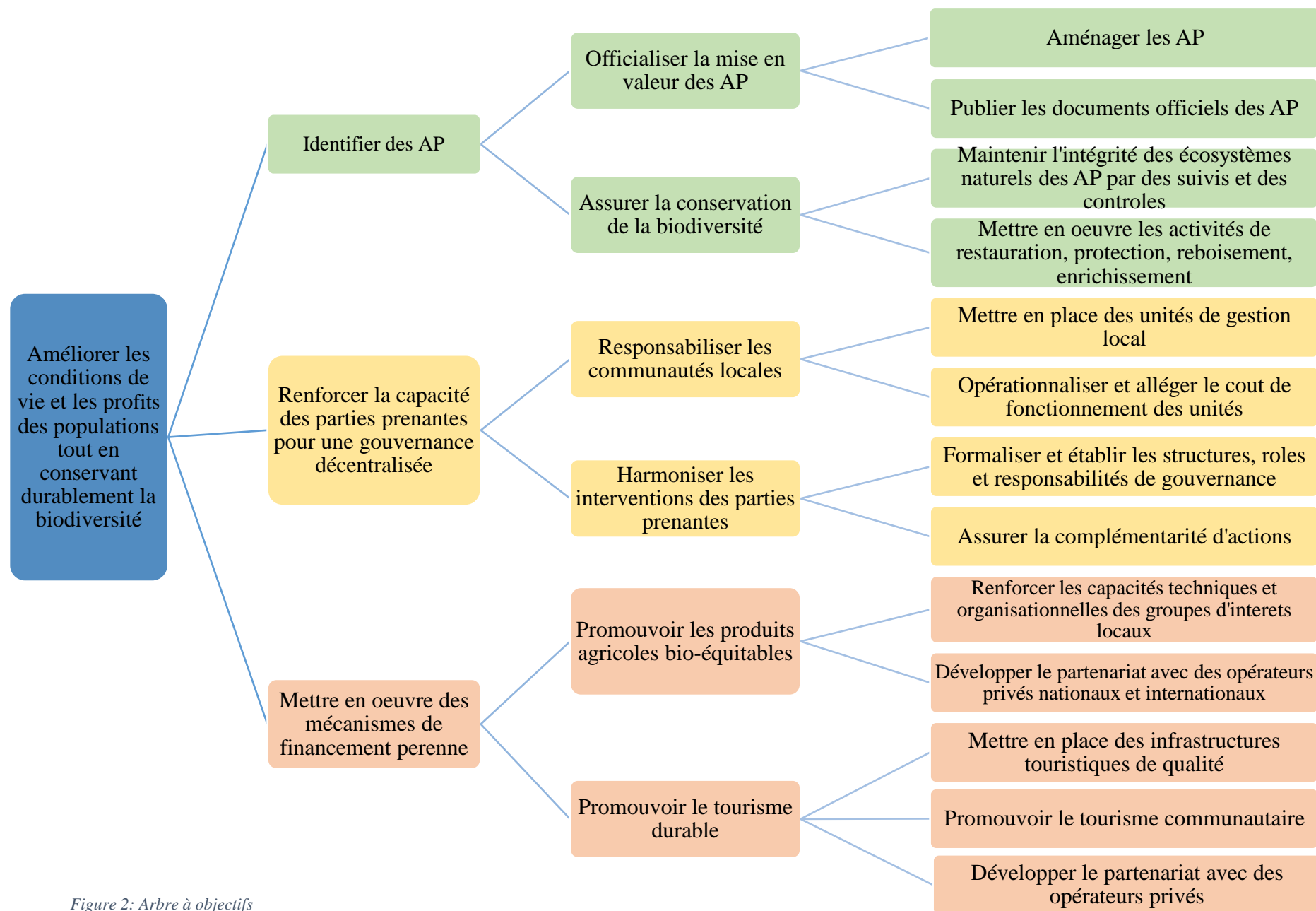


Figure 2: Arbre à objectifs
Source: auteur, 2016

Les activités de l'ONG Fanamby peuvent être regroupées en 3 axes bien distincts :

- La conservation de la biodiversité par la création des aires protégées et la mise en œuvre des différentes activités de gestion et d'aménagement de ces aires protégées
- Le renforcement de la capacité des parties prenantes pour une gouvernance décentralisée, développement partagé de l'habitat naturel, gouvernance partagée du paysage naturel.
- La mise en œuvre des activités de développement par la promotion des produits agricole bio-équitable par le commerce équitable de produits organiques sous le label Sahanala (*cf annexe 4*), et le tourisme durable par le friendly camp.

Il en résulte donc la conservation des espèces endémiques et l'amélioration des conditions de vie de la population riveraine.

3.1.2. Gestion et circulation des informations

3.1.2.1. Circulation des informations

Plusieurs acteurs issus de différents niveaux interviennent dans la gestion des informations au sein des projets de l'ONG Fanamby. (*cf Figure 3*)

- **Le niveau de base** correspond aux personnes/groupes de personnes qui sont les principales sources d'informations du système de suivi-évaluation:

- partenaires des projets de conservation de la biodiversité, notamment les VOI, les PAP ou Population Affectée par le Projet de création des AP puisque les PAP constituent un pilier pour la réussite des actions de conservation.

- bénéficiaires des projets de développement initié par l'ONG, notamment les associations de femmes pour la restauration des lodges, membres des organisations paysannes

Etant donné que l'objectif de l'ONG Fanamby est de promouvoir l'économie locale via la mise en place de NAP et attirer ses opérateurs socio-économiques, les personnes cibles des projets de développement sont habituellement les PAP.

- **Le niveau opérationnel** correspond au niveau effectuant la collecte des informations sur terrain. Ce sont généralement les agents de terrain entre autre les Rangers et les Kastis.

- **Le niveau organisationnel** effectue le traitement des informations et leur rapportage, ce sont les responsables de l'ONG qui se chargent de la planification opérationnelle des activités.

- **Le niveau stratégique** ou de pilotage émet une orientation stratégique et exploite les résultats de suivi-évaluation pour une prise de décision.

Le schéma de la circulation des informations à chaque niveau de gestion se présente comme suit :

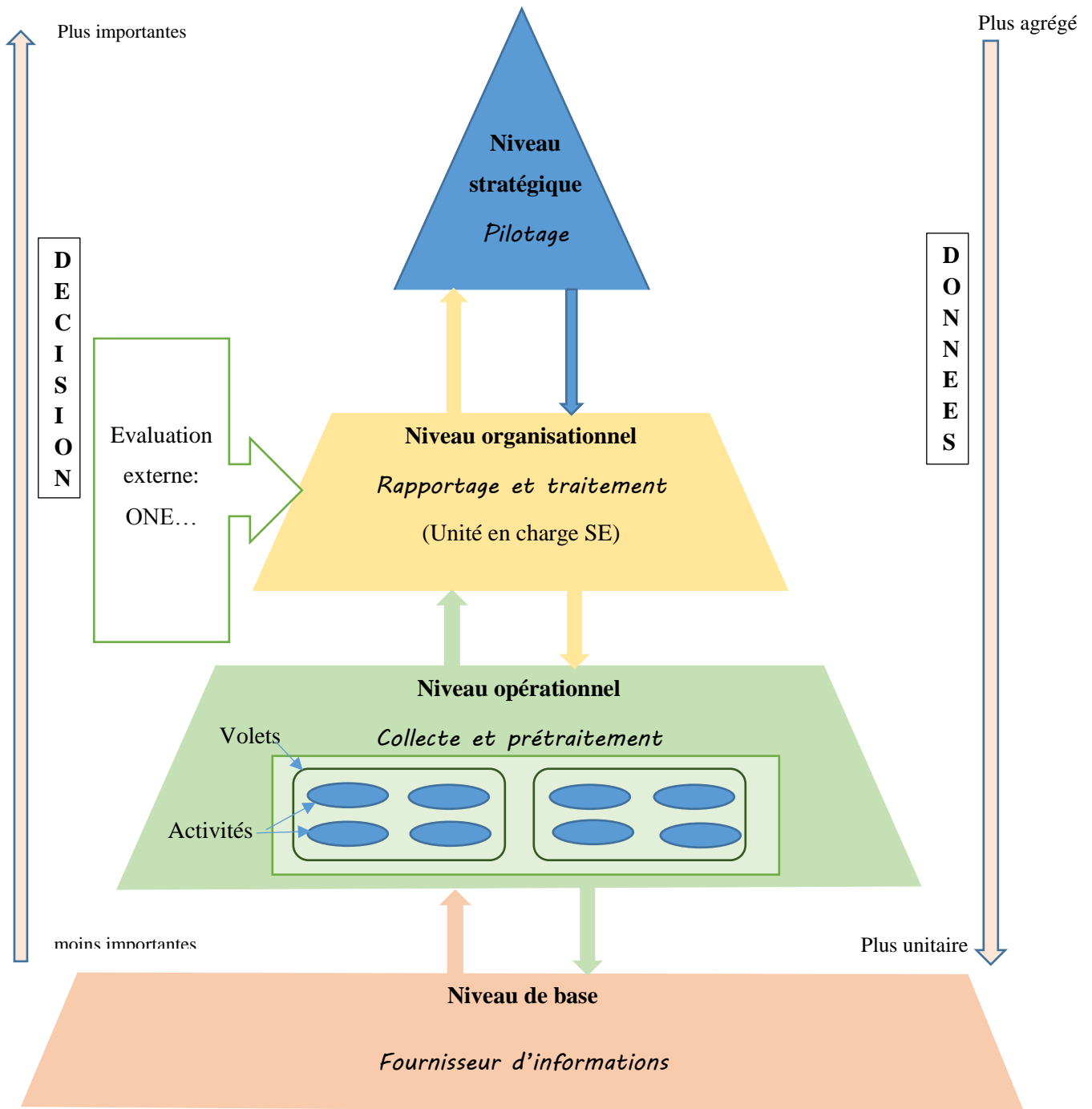


Figure 3: Circulation des informations à chaque niveau de gestion,
 Source: auteur, 2016

La circulation des informations à différents niveaux repose sur le fait que chaque niveau est à la fois fournisseur et destinataire des informations des autres niveaux supérieurs et inférieurs.

La circulation descendante à partir du niveau pilotage fait suite aux orientations stratégiques puis à la planification opérationnelle pour la mise en œuvre des activités du projet. Les données sont recueillies brutes au niveau de base. La quantité des données fournies à la base de la pyramide est très importante. Ces informations brutes doivent être structurées au fur et à mesure qu'ils remontent l'échelle pour être exploitables dans une prise de décision sur les orientations stratégiques au niveau pilotage.

Plus on monte, plus les décisions sont importantes. La qualité des décisions prises est donc proportionnelle à la qualité des informations produites. La notion de retour d'informations ou feed-back est très importante pour l'efficacité du système de suivi-évaluation et ceci quel que soit le niveau considéré.

3.1.2.2. Besoins en informations nécessaires au suivi-évaluation

Une information est la représentation d'un fait, d'une idée, d'une opinion ou d'un sentiment sur un sujet donnée. Cette représentation est exprimée de manière qualitative ou de manière quantitative. Une information peut être une traduction fidèle ou seulement une approximation d'un fait. Elle peut être acquise, notamment provenant de l'extérieur; ou produite, soit résultant d'un traitement à l'intérieur d'un système.

Les questions liées au suivi et à l'évaluation devront prendre en considération du 'qui a besoin de connaître quelle information' : ceci constitue les besoins en informations nécessaires au suivi-évaluation. Les éléments du cadre logique permettent habituellement d'identifier l'ensemble des besoins d'informations nécessaires au suivi-évaluation. Cependant, le niveau de précision des informations requises et la fréquence de production varient en fonction de niveau de gestion (pilotage, gestion, opérationnel, de base).

Les besoins en informations pour un système de suivi-évaluation varient selon le ou les objectifs que le concepteur du système en question lui a assignés. D'une façon générale, les objectifs d'un système de suivi-évaluation correspondent à évaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs, à dégager l'impact du projet, constater l'efficacité de l'utilisation des ressources, retenir les leçons tirées d'approches particulières, revoir la conception des activités courantes et à évaluer la durabilité.

Il s'agit ici de clarifier les besoins en informations que chaque niveau de gestion veut par rapport à l'avancement des activités et l'atteinte des objectifs (*cf. tableau 6*) et de distinguer les besoins en informations qui arrivent réellement à chaque niveau de gestion des projets de l'ONG Fanamby.

Tableau 6: Besoin en informations selon le niveau de gestion

Niveau dans la hiérarchie	Fonctions	Rôle	Les informations à suivre et à évaluer au niveau de gestion	Besoins en informations nécessaire au suivi-évaluation
Niveau stratégique de pilotage	Secrétaire exécutif et l'équipe de l'unité de coordination des projets	Etudie les résultats pour une prise de décision	Contribution du projet aux objectifs à long terme : conservation de la biodiversité et amélioration des conditions de vie de la population. Impacts prévus et imprévus	Connaissance du bon déroulement, impact du projet et résultats obtenus, motif du succès et des échecs afin d'adopter une orientation stratégique en cas de rapport négatif Critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience, viabilité)
Niveau organisationnel	Equipe de responsable de l'ONG sur terrain et au siège (entre autre l'unité en charge de SE)	Effectue le traitement et stockage des informations et les reportages.	Les changements engendrés (environnementale, socio-économique), Biens et services vérifiables obtenus de par les activités menées selon le délai et limite du budget Ressources financières, équipement, contrats et personnel	- Informations sur le contexte et l'environnement dans lequel évolue le projet - Déroulement et avancement des activités - Utilisation des moyens et des ressources
Niveau opérationnel	Agents de terrain, KMT, rangers, Casti	Collecte les informations	Les activités mise en œuvre au niveau de ces communes (programmés et non programmés) et ses avancements	-Volume d'activités -Catégories de bénéficiaires touchés par les activités -Liste des ressources nécessaires par activités
Niveau de base	bénéficiaires et/ou les partenaires	Fournit les informations du système	Activités, Taches assignés aux bénéficiaires	- Liste des activités, sous-activités, taches pour l'obtention des réalisations

- Niveau stratégique de pilotage

Les informations parvenant au niveau de pilotage doivent contribuer à la facilitation de prise de décision. Elles doivent refléter le bon déroulement, impact du projet et résultats obtenus, motif du succès et des échecs. La situation actuelle du dispositif de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby est le manque d'informations qualitatives parvenant au niveau de pilotage, ne permettant pas de refléter convenablement l'impact du projet. Les informations parvenant au niveau stratégique sont surtout d'ordres quantitatifs, pour la mesure de la réalisation des activités et s'intéressent moins aux impacts. Depuis le niveau opérationnel, des informations concernant le contexte dans lequel se déroulent les activités sont expliqués brièvement en introduction dans les rapports. Le motif des échecs est expliqué sur un paragraphe dans les rapports d'activités, comprenant les problèmes rencontrés et les leçons apprises. Le motif du succès est expliqué dans le succès stories, annexe du rapport trimestriel. Les informations concernant le suivi des effets ne parviennent pas au niveau organisationnel. Les informations se concentrent sur l'avancement des activités et le suivi des effets est délaissé. D'une autre part, le retard de transmission des informations depuis le niveau de base, le niveau opérationnel, du niveau organisationnel au niveau de pilotage entraîne le retard voire absence de réorientation stratégique.

- Niveau organisationnel

Les préoccupations du suivi-évaluation à ce niveau concernent d'une part les résultats des activités menées sur le site d'intervention, et d'autre part l'utilisation des ressources pour effectuer ces activités. Pour cela, ils doivent obtenir des informations concernant le déroulement et l'avancement des activités ainsi que l'utilisation des moyens et ressources, ces informations ne sont autres que les informations fournis par le niveau opérationnel. Les informations supplémentaires issues des évaluateurs externes entrent à ce niveau puisque c'est à ce niveau que les informations doivent être les plus complètes possibles, bien agrégées pour être diffusées au niveau stratégique. D'après les observations des documents internes, notamment les rapports d'activités, les informations opérationnelles sur l'utilisation des ressources sont bien transmises, surtout d'ordre financière (selon les exigences des donateurs). Les données produites répondent aux besoins spécifiques des utilisateurs pour l'édification des livrables concernant l'avancement des activités.

- Niveau opérationnel

A ce niveau, les éléments à suivre et à évaluer concernent l'avancement des activités réalisées au niveau de base ainsi que l'utilisation des moyens et ressources. Ils doivent être en mesure de connaître les informations se rapportant au contexte des activités du fait qu'ils sont en contact direct avec le niveau de base. Pour effectuer ces tâches de suivi, ils ont besoin d'informations sur les volumes d'activités à effectuer, les catégories de bénéficiaires touchés et les ressources nécessaires par activités. Ces informations proviennent du niveau organisationnel suite à la planification opérationnelle des activités. Le manque d'informations qualitatives arrivant au niveau stratégique résulte du manque d'informations qualitatives collectées au niveau opérationnel.

- Niveau de base

Les obligations des personnes au niveau de base sont uniquement la réalisation de tâches assignées à ces derniers. Les informations dont ils ont besoins correspondent essentiellement à la liste des activités qu'ils doivent effectuer et comment ils doivent s'y prendre. Etant la base de la pyramide de la circulation des informations, ce niveau est le fournisseur des informations. Il a été constaté que la population locale n'est pas habituée aux activités de suivi-évaluation. En effet, les acteurs de base comme la population locale ne sont pas habitués aux activités de suivi-évaluation, qui leur semble inutile, et les informations ne sont pas récoltées du fait que personne ne les réclameront.

3.1.3. Informations produites par le dispositif actuel

Le suivi-évaluation d'un projet s'appuie notamment sur des indicateurs à renseigner tout au long du projet, à la fois qualitatifs et quantitatifs. En fonction de la complexité du projet, mais aussi de ce que l'on souhaite mesurer, le nombre et la nature de ces indicateurs peuvent être très variables. Les indicateurs constituent les éléments clés du suivi-évaluation. Ils constituent les points de repère essentiels et sa détermination fait partie intégrante des activités de suivi-évaluation qui permettent non seulement de mesurer les critères d'évaluation mais également de noter les changements opérés. De la pertinence des indicateurs dépend la qualité de mise en œuvre du suivi-évaluation de l'intervention. Les indicateurs contenus dans les PAG des aires protégées gérées par l'ONG Fanamby (*cf tableau 7*) permettent d'identifier les informations produites par le système de suivi-évaluation actuel. Les sources alimentant ces indicateurs sont : l'équipe interne, les collectivités de base ainsi que ses partenaires.

Tableau 7: Résumé des principaux indicateurs contenu dans les PAG

Eléments de suivi-évaluation	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Conservation de la biodiversité		
Dégradation de la couverture végétale	* Taux de déforestation ; Superficie de forêt dégradée ; Taux de réduction du nombre de prélèvement des essences de valeurs hors zone de droit d'usage ; Taux de réduction du volume de bois exploités *Superficie annuelle de marais transformés en rizière/Superficie de forêt cultivée (culture sur-brulis), Fréquence de feux de brousse *Nombre d'espèces envahissantes/Superficie occupée par plantes envahissantes chaque année	*Evolution de la déforestation *Evolution du changement de l'utilisation des sols (marais en rizière, forêts en terres agricoles)
Faune cible de conservation	*Superficie des territoires de la faune cible *Taux de réduction du nombre de braconnage	*Evolution du territoire de la faune cible

Zone de droit d'usage	* Surface de la zone d'utilisation ; Quantité et qualité des matériels végétaux à l'intérieur de la zone d'utilisation *Nombre de permis d'exploitation, droit d'usage délivré ; volume de bois coupés *Superficie de zone affectée par l'exploitation minière *Superficie reboisée, Nombre de plants mis à terre	*Respect du zonage de l'AP *Dépendance des populations locales aux ressources naturelles
Zone Prioritaire de Conservation	*Nb et type d'utilisation de la ZPC	
Gouvernance de l'AP		
Renforcement de capacité	*Existence d'un accord de collaboration régissant les activités nécessaires	
Exploitation minière	*Existence d'une stratégie concertée (document stratégique)	
Sécurisation foncière	*Existence d'une institution intercommunale assurant la sécurité foncière pour les communautés locales mise en place	
Implication effective des communautés dans la gestion des ressources	*Taux d'implication des groupes et sous-groupes sociaux dans la gestion des ressources naturelles *Nombre contrats de TGRN signé, superficie couverte par le TGRN *Nombre TOTAL membres VOI (hommes, femmes, jeunes)	
Pérennisation financière	*Nombre d'outils de pérennisation financière développés *Nombre de financements obtenus sur la base des outils de pérennisation financière développés par le Projet	
Développement de la zone		
Filières porteuses	*Nombre de producteurs suivis *Production globale enregistrée aux champs *Type et quantité de produits vendus *Revenus (montant) obtenus par les ménages	
Financement	*Volume de financement débloqué	
Amélioration des conditions des populations vulnérables	*Nombre de projet initiés par les associations de femmes/groupes vulnérables *Pourcentage des personnes privées d'accès au service de santé, à l'eau potable, taux global d'alphabétisation, niveau d'instruction du chef de ménage, mode d'éclairage	Evolution du nombre des services au bien-être communautaire
Tourisme	*Types d'infrastructures	

	*Nombre de touristes *Nombre d'activités de tourisme durable appuyé *Nombre d'emploi vert créé, nombre de bénéficiaires d'emploi vert (homme, femme, jeunes)	
Projet de développement	*Nombre de projet réussi	

Nous pouvons constater que les indicateurs concernant la conservation de la biodiversité permettent de collecter des informations indiquant l'efficacité de l'exécution des activités, mesurer les effets et impacts. En effet, les besoins en informations doivent prendre en considération les exigences des donateurs et des partenaires. Mais il a été constaté que les informations produites se concentrent sur les exigences des donateurs, entraînant ainsi la négligence d'autres aspects tout aussi importants comme des informations plus qualitatives sur les effets et impacts des projets sur la population locale. Aussi, les réalisations des activités de l'ONG Fanamby présentent des critères de qualité, selon les documents de planification. Ces critères sont utiles pour cadrer la qualité générale lors de la réalisation, mais actuellement, personne n'est chargé de vérifier la conformité des réalisations aux critères de qualité, par manque de ressources humaines.

3.1.4. Ecart existant en matière de besoin en informations du système SE

L'ONG Fanamby est une organisation œuvrant dans la conservation et le développement, ses besoins en informations sont alors très vastes. Pour comprendre le manque d'informations parvenant à chaque niveau de gestion et de décider des informations qu'il faudra retenir pour le dispositif, les informations existantes ont été confrontées aux informations indispensables aux activités de suivi-évaluation (*cf. tableau 8*).

Tableau 8: Récapitulation des écarts constatés par rapport aux besoins en informations réelles

Niveau de gestion	Besoins en informations réels	Ecart constatés sur les informations produites
Niveau de pilotage	Bon déroulement des activités Résultats obtenus (vérification de l'atteinte des objectifs)	La description des résultats obtenus et réalisations bien fournies
	Motifs du succès et des échecs (explication des résultats obtenus)	Explications des résultats obtenus: motif du succès par les succès stories, motif des échecs brièvement expliqué, mais insuffisants
	Impact des projets sur les ressources naturelles et les populations locales (prévus et imprévus)	Concentration du suivi sur l'avancement des activités et non aux impacts Information sur l'impact des activités sur la population locale n'est pas comblée

Niveau organisationnel et opérationnel	Contexte dans laquelle se déroule les activités	Explication du contexte mais dans un bref paragraphe dans les rapports
	Déroulement et avancement des activités	Les indicateurs reflètent manifestement l'avancement des activités.
	Utilisation des moyens et ressources	Utilisation des ressources surtout financières (exigence des donateurs) bien fournies
	Qualité des opérations	Présence de critère de qualité pour la réalisation des activités mais suivi de la conformité des réalisations par rapport aux critères délaissés
	Effets prévus et imprévus	Les indicateurs ne permettent pas de mesurer les effets imprévus du projet. Présence d'indicateurs sensibles au genre

Le déroulement des activités est bien reflété par le dispositif de suivi-évaluation actuel. Mais des lacunes sur les informations produites par le dispositif se situent au niveau des informations plus qualitatives parvenant au niveau de pilotage, et constituent une grande faille ne permettant pas la réorientation des projets. Le circuit de l'information est tel qu'un certain volume d'informations est collecté depuis le niveau de base puis compilé au fur et à mesure qu'on remonte l'échelle, mais les résultats présentent le fait que les informations collectées à la base sont insuffisantes et il est donc évident que les informations arrivant au niveau de pilotage ne soient pas pertinentes. Ce manque d'informations concerne particulièrement l'explication des résultats obtenus et l'impact des activités sur les groupes cibles.

Les informations concernant le motif du succès et des échecs demeurent insuffisantes. Le contexte dans lequel se déroulent les activités est expliqué brièvement en introduction dans les rapports. Le PAG inclut le contexte et l'environnement dans lequel évolue le projet mais de façon globale. Le dispositif ne présente pas d'indicateurs pouvant informer sur le contexte réel du projet, les informations du PAG sont appuyées par des données externes (enquêtes effectuées par d'autres organismes). Les rapports d'activités présentent quelques lignes expliquant le contexte mais des indicateurs ne sont pas formulés et la pertinence des informations peut être remise en question du fait qu'avec la formulation d'indicateurs vient la nécessité de la précision de source de vérification.

Concernant les résultats obtenus, le dispositif présente tout à fait le suivi et l'évaluation des effets et impacts sur les ressources naturelles, mais ne contribue pas parfaitement à l'évaluation d'impact des activités sur les populations locales. Les informations nécessaires à l'évaluation d'impacts ne sont pas récoltées car le dispositif actuel n'est pas à l'affût des effets prévus et imprévus. Le suivi-évaluation de l'ONG Fanamby se concentre sur l'avancement des activités.

3.2. Structure et fonctionnement du suivi-évaluation

Une fois que les besoins informations pour le suivi-évaluation ont été identifiés, il est nécessaire de choisir les méthodes de collecte de données, les responsables, la fréquence, ainsi que les moyens nécessaires pour la collecte, l'organisation, l'analyse, la restitution et l'utilisation de l'information. La seconde partie des résultats et interprétations considère les moyens, méthodes et outils à disposition pour la collecte et la gestion des informations du système de suivi-évaluation afin d'identifier les dysfonctionnements du système de suivi-évaluation actuel.

3.2.1. Acteurs du suivi-évaluation

Pour qu'un système de suivi-évaluation soit efficace, il est indispensable de disposer d'un personnel qualifié, capable d'accomplir les fonctions et les tâches de suivi-évaluation. Le suivi-évaluation fait partie du travail tout un chacun. Il s'agit ici de déterminer les responsabilités du personnel du projet, les organisations partenaires et les acteurs de base dans la réalisation des activités de suivi-évaluation (*cf. tableau 9*).

Tableau 9: Liste des Acteurs du SE

	Fonctions	Responsabilités
Bailleurs de fond	Financier	Respect des engagements techniques et financiers Suivi-Evaluation de l'utilisation des fonds
Comité d'Orientat ion et de Suivi	Gestion des AP	Défense, soutien des enjeux et intérêts de l'AP et des communautés locales Conseille le gestionnaire délégué sur les orientations pour la gestion
Personnel du Siège de l'ONG Fanamby	Secrétaire exécutif	Représentation de l'ONG auprès des bailleurs Prise de décision pour une orientation stratégique
	Coordinateur de projets, Program officer (unité de coordination)	Pilotage et conception de la stratégie de mise en œuvre
	Responsable SIG et référencement	Traitement cartographique, élaboration de méthodologie de collecte de données, édification de base de données
	Responsable Administratif et Financier	Collecte, traitement des informations financières, édification de base de données
	Auditeur interne	Traitement des informations

	Fonctions	Responsabilités
Equipe sur terrain de l'ONG gestion de l'AP	Coordinateur régional	Elaboration de la stratégie de mise en œuvre sur site
	Responsable aménagement	Mise en œuvre et suivi des activités, traitement des informations brutes et archivage
	Responsable développement	
	Responsable marin	
Equipe sur terrain de l'ONG gestion AGR	Responsable radio	
	Gérant des lodges	Gestion du personnel, administration au niveau du lodge
	Adjoint du gérant	Mise en œuvre et suivi des activités relatives au lodge
Agents de terrain	Responsable tourisme	Mise en œuvre et suivi des activités relatives au tourisme
	KMT, Rangers	Mise en œuvre détaillée des activités sur terrain Collecte de données

3.2.2. Activités de suivi-évaluation

Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet.

Evaluer, c'est estimer à un moment donné dans le temps l'impact d'un projet, et à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions.

3.2.2.1. Suivi et évaluation interne et externe

On distingue deux (2) formes de suivi:

- **Le suivi interne** : assuré par l'équipe de l'ONG, dont la mission principale est de faire un rapport régulier et d'analyser les données et informations permanentes, qualitatives et quantitatives sur le projet afin de vérifier s'il s'exécute comme prévu, s'il n'y a pas de retards ou contraintes à éliminer d'urgence.
- **Le suivi externe** : assuré par une unité ou organisation indépendante, extérieure au projet

Deux principaux types de suivi existent de façon général:

- Le suivi de processus consistant à mesurer les moyens par lesquels les objectifs sont atteints ; ceci inclut l'utilisation des données saisies, l'information sur le progrès des activités et la façon dont les activités sont menées
- Le suivi d'impact consistant à examiner l'impact des activités du projet sur les objectifs.

Tableau 10: Type de suivi et d'évaluation des projets de l'ONG Fanamby

Type de suivi	Description	Acteurs
<i>Suivi des inputs, des intrants ou des ressources</i>	Suivi du personnel (compétence du personnel, répartition des tâches...) Suivi financier (budget prévisionnel et non dépassement budgétaire) Suivi physique (disponibilité, qualité, utilisation des matériels et équipements)	Equipe de l'ONG Fanamby
<i>Suivi de l'avancement des activités</i>	Suivi des activités inscrites dans le plan de travail (dates de démarrage et d'achèvement, coûts, pertinence, nombre)	
<i>Suivi des outputs, des extrants ou des résultats/réalisations</i>	Suivi du coût, de la quantité des réalisations.	
<i>Suivi des réalisations technico-financier</i>	Suivi des réalisations financières et techniques	Représentants des Bailleurs de fond et du DREEF
Type d'évaluation	Description	
<i>Etude d'Impact environnemental des Aires protégées</i>	Suivi des travaux de réalisation du Plan de Gestion Environnementale et Sociale de l'AP lors de la mise en place de la NAP (<i>le rôle de l'ONE dans la mise en place de NAP en annexe 6</i>) Evaluation de l'impact de l'implantation d'aire protégée	ONE
<i>Evaluation de la performance du projet</i>	Evaluation de l'efficacité et de l'efficience du projet (selon les conditions de versement de tranches de financement)	Bailleurs de fond

Le type de suivi effectué par l'ONG Fanamby actuellement est le suivi de processus. Le suivi des impacts n'est pas planifié lors de la planification opérationnelle (*cf tableau 10, tableau 11*) du fait que personne n'utilisera les informations obtenues. En effet, les activités d'auto-évaluation ne sont pas planifiées. En fait, le personnel ne comprend pas de responsable suivi-évaluation pour la planification de la mise en œuvre de ces activités de suivi-évaluation (*cf tableau 9*), à cause du renouvellement récent du personnel de l'ONG. C'est l'unité de coordination qui s'occupe à la fois de la planification des activités du projet et des activités de suivi-évaluation, elle s'occupe aussi du traitement des données de suivi-évaluation. Ceci constitue un grand obstacle au bon déroulement des activités de suivi-évaluation de l'ONG.

Tableau 11: plan de suivi-évaluation actuel

Type de suivi - évaluation	Acteurs concernés	Eléments produits	Source d'informations	Utilisateurs	Fréquence/Echéancier
Conservation de la biodiversité					
Suivi écologique participatif	KMT	Rapport de SEP	Communauté de villages et hameaux	Responsables sur site (conservation.)	2suivis /mois /fokontany
Suivi scientifique de la faune	Rangers	Rapport de suivi d'une espèce considérée (ex sterne, tortue de mer...)	Descente sur terrain	Responsables sur site (conservation.), partenaires	Selon cycle de vie de la faune en question
Suivi des feux de brousses	Responsable conservation	Rapport de suivi de feux	Descente sur terrain, SIG	Partenaires	Mensuel
Suivi des activités relatives aux répressions ¹	Représentant du comité Ad Hoc ² , gestionnaires d'unité, KMT	Rapport de mission	Communauté locale Descente sur terrain	Responsables sur site (aménagement, conservation) Comité Ad hoc ²	2 suivi / trimestre
Evaluation de l'efficacité de conservation	KMT	Situation annuelle de dégradation	Ressources naturelles	Responsables sur site (conservation..), partenaires	Annuel
Gouvernance de l'AP					
Evaluation des contrats de TGRN	Responsables sur site	Renouvellement de contrat	Descente sur terrain sur VOI	Partenaires locaux et nationaux	A la fin du contrat

¹ Répression : saisi des produits illicites, constatation et verbalisation des délinquants² Comité ad hoc : Chef de Région, Préfet, DREEMF, DRRHP, Ministère de l'intérieur et Ministère du tourisme

Suivi-évaluation de l'avancement des actions sur la gestion participative du NAP	Landscape Manager, responsable	Rapport de réunion	Réunions	Partenaires locaux (OPCI ³ , collectivités territoriales décentralisées...)	Mensuel
Développement de la zone					
Suivi des producteurs (vanille, gingembre, noix de cajou...)	Responsable SIG et référencement, agent de terrain	Rapport de suivi des producteurs (référencement et estimation de production)	Interview Observations	Responsable développement, Sahanala ⁴ , ecocert	Selon période
Suivi de réalisations des infrastructures touristiques	Gérant lodge, responsable tourisme	Bilan d'achat, investissement, fond de fonctionnement	Observations	Responsable tourisme, coordonnateur de projets, FTT.	Durant et après travaux

³ OPCI Organisme Public de Coopération Intercommunale,

⁴ Sahanala : groupement d'intérêt économique (GIE) au sein de l'ONG Fanamby (*cf annexe 4*)

3.2.2.2. Activités relatifs au suivi et évaluation

a) Audit

L'**audit** s'assure que la mise en œuvre du projet s'effectue dans le respect des règles et procédures. L'audit externe est réalisé par les bailleurs de fond.

L'ONG Fanamby se doit de tenir tous les documents comptables adéquats permettant le suivi de tous les encaissements et décaissements de fonds et s'engage à permettre aux auditeurs d'accéder aux documents nécessaires pour appuyer les dépenses déclarées dans les rapports financiers.

Le suivi de processus permet de faire ressortir tous les informations nécessaires à tout audit que subit l'ONG.

b) Certification

La **certification** est une procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel. Toute entité peut s'engager dans une démarche de certification.

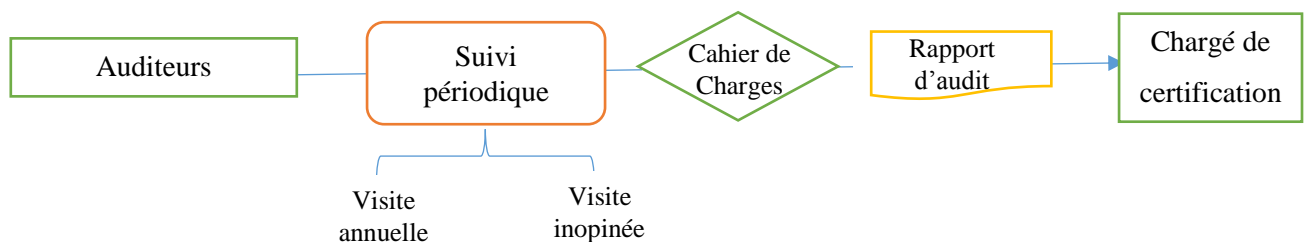
Les produits de l'agriculture biologique sont certifiés par ECOCERT, et le tourisme durable est certifié par Fair Tourism Trade.

Si le mode de production ou le système s'avère conforme, une certification est délivrée. Toute non-conformité entraîne des demandes d'actions correctives et/ou des sanctions.

❖ **Ecocert** est un organisme de contrôle et de certification au service de l'homme et de l'environnement.

Pour la promotion du commerce des produits issus de l'agriculture biologique, l'ONG Fanamby certifie ses produits agricoles auprès d'Ecocert. Les certificats sont valables un an, durée pendant laquelle l'ONG se soumet au régime de contrôle qui lui est imposé.

Figure 4 : Processus de certification source: auteur, 2017



Pour obtenir la certification, l'ONG doit fournir toutes les informations nécessaires et les résultats des tests demandés prouvant que le produit est conforme aux critères écologiques et d'aptitude à l'usage. Les informations nécessaires, entre autre les informations sur l'ensemble du système de production (intrants, production, conditionnement, stockage) sont produites par le dispositif de suivi-évaluation des projets de l'ONG Fanamby.

❖ **Fair Trade Tourism** est une organisation à but non lucratif qui promeut la conscience du tourisme responsable et facilite le programme de certification de renommée mondiale.

Au cours de la vérification sur place, la conformité est vérifiée avec un certain nombre de critères relatifs aux pratiques commerciales et les ressources humaines, les ressources communautaires, le patrimoine culturel et les pratiques environnementales.

Les entreprises/organisations certifiées FTT sont tenus d'effectuer un compte rendu en ligne chaque année, y compris l'ajout d'un certain nombre de pièces justificatives. Une vérification sur place a lieu tous les trois ans.

3.2.3. Méthodes et outils SE

Les données se déplacent et se transforment. Elles passent progressivement de différents lieux sur le terrain, de différentes unités de gestion. A chaque étape, elles sont regroupées et analysées. Ce cheminement comporte une transformation des données en informations puis en connaissances sur lesquelles se basent les décisions que prennent les instances centrales. Pour chaque informations à collecter, il faut définir comment l'information sera recueillie et organisée.

3.2.3.1. Collecte et le traitement de données

Les données sont de la matière brute, qui n'a pas encore de signification. Leur synthèse et analyse ajoutent du sens et produit de l'information.

Tableau 12: Méthodes et outils de collecte de données de SE de l'ONG Fanamby

Méthodes	Objectif	Description
Méthode de collecte de données		
Recensement	Connaitre les caractéristiques de la population	Décompte de tous les représentants d'un groupe de population
Echantillonnage	Choisir un échantillon aussi représentatif que possible de la population totale pour connaitre les caractéristiques de la population	La taille de l'échantillon (pour sa représentativité) est à décider selon l'objectif de la collecte de données Choix de la méthode d'échantillonnage : aléatoire, non aléatoire
Méthode de base de suivi-évaluation		
Analyse des acteurs	Connaitre le positionnement des différentes parties prenantes par rapport à un projet	Identification des types, nombre d'acteur, leur importance, ce qu'ils recevront/ce qu'ils apporteront
Mesures biophysiques	Mesurer l'évolution physique au fil du temps d'un indicateur donné	Utilisation de mesures physiques directes par des descentes sur terrain entre autres les inventaires floristiques et faunistique Le degré de précision est à déterminer

Méthodes	Objectif	Description
Observation directe	Compléter les données recueillies et sert à la compréhension du contexte, donc à expliquer les résultats	Choix d'un observateur ou groupe d'observateurs approprié (membre de communauté et personnel de l'ONG et/ou personnes extérieurs)
Questionnaires et enquêtes	Collecter des données axées sur les résultats ou les indicateurs de performance	Définition de l'objet des questions et renseignements Bonne orientation et formulation des questions (question ouvertes ou fermées)
Entretien semi-structurée	Parvenir à une compréhension approfondie des questions qualitatives en particulier	Définition de l'objet de l'enquête Elaboration d'un guide d'entretien
Méthodes et outils d'animation de groupe		
Brainstorming	Faire émerger rapidement des idées d'un groupe sans aborder un débat détaillé.	Première étape dans une animation et sera suivie par l'application d'autres méthodes.
Groupe de discussion (Focus group)	Recueillir des renseignements de nature générale par un entretien de groupe	Utile pour évaluer les opinions du changement, la qualité du service et pour recenser les domaines dans lesquels une amélioration a été notée
Méthodes de suivi de données spatiales		
Cartographie	Fournir une représentation visuelle de l'information à considérer	Utile dans un contexte géographique donné à partir des points de vue des différents acteurs sur une question ou un indicateur ciblé dont on assure le suivi-évaluation physique et social.
Système d'information géographique	Stocker, manipuler, gérer et analyser des données de façon à pouvoir en extraire facilement des synthèses utiles à la prise de décision	Analyse des informations complexes recueillies par d'autres méthodes : les diverses couches thématiques de données spatiales peuvent être superposées en vue d'examiner plus facilement les rapports entre divers thèmes.
Photographie	Aider à suivre l'évolution d'une situation à partir d'une série de photographie prises à de différents niveaux	Du point de vue suivi-évaluation, cette méthode peut être orientée sur des indicateurs de performances ou problèmes spécifiques.

L'ONG ne dispose pas d'une meilleure possibilité de collecte des informations auprès des bénéficiaires avec ses moyens limités, étant donné que l'ONG ne possède pas une unité de suivi-évaluation actuellement. Ainsi, les projets ne disposent pas de moyens de vérification dans le processus de collecte de données.

Le recensement, l'échantillonnage et les mesures biophysique concernent surtout les activités liés à la conservation de la biodiversité (*cf tableau 11, paragraphe 322*). La plupart des données concernant le contexte des activités sont de sources externes.

La gestion des aires protégées nécessite plusieurs entité et organismes partenaires, ayant chacun leur objectifs. Etant donné que l'ONG Fanamby est le gestionnaire délégué officiel des AP qu'il gère, il s'assure de la complémentarité d'actions. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'analyse des acteurs. Des réunions sont aussi effectuées pour faire part aux partenaires locaux de l'avancement des actions sur la gestion participative du NAP. Pour la concrétisation des projets de développement, les réunions sont organisées pour la collecte de données nécessaires et pour la planification et réalisation des activités liées au développement.

Les méthodes de suivi spatiales sont utilisées essentiellement pour le suivi des activités liées à la conservation et les activités de suivi et estimation des rendements des plantations. (*cf tableau 11, paragraphe 322*)

Les photographies sont nécessaires à l'appréciation des réalisations, surtout du côté des infrastructures du tourisme. Dans les annexes des rapports trimestriels doivent figurer des photographies des réalisations, avec les success stories.

3.2.3.2. Support d'informations

Une fois que les données sont recueillies, il faut les structurer de façon à pouvoir les analyser efficacement.

La communication des résultats de suivi-évaluation a déjà été prévue dès la conception du système.

a) Eléments de planification et de référence

La planification et la mise en œuvre des projets suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui est ensuite formulée, mise en œuvre, et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures. (EuropAid, 2001). L'objet du suivi-évaluation n'est autre que les activités mises en œuvre par projet afin d'atteindre les objectifs fixés. Les activités de suivi-évaluation dépendent totalement de la planification des activités du projet (*cf. tableau 13*).

Nous pouvons distinguer plusieurs types de planification, notamment :

- planification stratégique qui définit les objectifs, les résultats attendus, les actions à mener et les moyens nécessaires ;
- la planification opérationnelle qui vise plutôt à définir l'élaboration des objectifs annuels, trimestriel ou mensuel et leurs critères, la détermination des activités à mener par une unité structurelle, l'établissement des calendriers d'activités définissant l'enchaînement logique des tâches ainsi que leur durée d'exécution,

l'évaluation et l'affectation des ressources nécessaires et la définition des responsabilités en terme de réalisation des activités.

Tableau 13: Eléments de référence

Orientation stratégique		Cadre logique
Planification stratégique	5 ans	Plan de travail pour 5 ans dans PAG de chaque AP
Planification annuelle	1 an	Plan de travail annuel
Planification trimestrielle	3 mois	Plan de travail trimestriel Q1 Q2 Q3 Q4 Tableau de bord : par site et par bailleur
Planification mensuelle	1 mois	Planning pour le mois suivant : Chronogramme des activités Planning d'activités et répartition des tâches


b) Reporting ou rapportage

Les résultats du suivi-évaluation sont matérialisés par des supports, entre autres des fiches ou tableaux commentés, des rapports périodiques.


Les rapports d'activités sont le principal moyen pour :


- Analyser (les facteurs de réussite ou d'échecs)
- Résumer (les points forts du projet)
- Communiquer les données relatives à ce qui se passe afin de prendre les décisions, faciliter le dialogue et l'apprentissage entre les parties prenantes et enfin de créer une mémoire institutionnelle.


Selon les activités effectuées, nous pouvons distinguer plusieurs types de support d'informations :


 **Rapports** : rapport de mission (de contrôle et de descente), rapport d'études, rapport de délits, rapport de chaque activité réalisée (formation, préparation, réunion, mise en place, participation...)

 **Procès-verbal** : PV de constatation de délits, PV de formation.

 **Fiches** : fiche de présence, fiche de collecte de données (suivi écologique, suivi de dégradation), fiche de distribution, fiche parcellaire, fiche de suivi de rendements

 **Tableaux** : tableaux de réalisations, tableau de performance

 **Cahiers** : cahier de suivi, cahier de charges, cahier d'enregistrement

 **Etat de paiement** : des KMT, des Rangers...

Les informations récoltées à partir des méthodes et outils de suivi cités ci-dessus permettent de consolider les livrables (*cf tableau 14*).

Tableau 14: Liste des livrables

Fréquence	Livrables	Contenu
Mensuel	Rapport d'activités mensuel	-résumé des réalisations de la période -tableau de réalisations (récapitulation des principales activités réalisées au cours du mois) -planning du mois suivant (les problèmes rencontrés et les défis à relever pour la prochaine période)
Trimestriel	Rapport d'activités trimestriel Rapport financier trimestriel	-analyse descriptive des activités menées pendant la période du rapport -description quantitative et/ou qualitative des réalisations par rapport aux activités prévues et aux objectifs fixés pour la période considérée et par rapport aux prévisions annuelles -les «Success stories»
Annuel	Rapport annuel d'exécution Bilan annuel	-description quantitative et qualitative des réalisations -état de l'atteinte des objectifs -rapport financier

Les divers supports d'informations sont additionnés à l'annexe des rapports d'activités mensuels, trimestriels et annuels.

Les réalisations et l'avancement des activités sont bien décrites dans les livrables. Le planning du mois et du trimestre suivant présente les causes des écarts par rapport aux réalisations prévues, comprenant problèmes majeurs rencontrés (date d'apparition et description) et les défis à relever pour la prochaine fois (les solutions proposées et les mesures prises (date, résolu ou non, responsable suivi), ainsi que les leçons apprises. (*cf. annexe 6*)

Le motif du succès est contenu dans les success stories : ce sont des récits ou analyses, à la fois chronologique et synthétique de la réussite ou des raisons du succès. Aussi, les motifs de ces échecs ne sont pas remplis complètement, et d'autre part, aucune forme de compilation des problèmes rencontrés et des leçons apprises et/ou de capitalisation des acquis n'est présente dans le dispositif de suivi-évaluation. Ainsi, au cas où le personnel est renouvelé, le nouveau recruté ne pourrait pas bénéficier des expériences sur les informations et leçons apprises par le précédent.

Le contexte est expliqué brièvement dans l'introduction mais aucune méthode ou outils, ni paramètres à considérer pour la description ou explication du contexte dans lequel se déroule les activités n'est présente dans le dispositif.

3.2.3.3. Stockage des informations

Pour garantir la communication, la transparence, le consensus et la continuité des processus participatifs, il est essentiel que les informations soient conservées (FIDA, 2002). Les données et informations collectées durant le suivi et évaluation sont déterminantes pour les responsables des interventions de développement et pour les parties prenantes qui doivent être en mesure d'identifier les problèmes et de définir les stratégies, les mesures correctives, les révisions de plans et l'affectation des ressources qui s'imposent. Même après l'achèvement du programme ou projet, le suivi et l'évaluation contribuent toujours à la prise de décision. De plus, le SE fournit des leçons aux gestionnaires et à toutes les parties prenantes, qui leur permettent d'améliorer la qualité de l'intervention en cours ou des interventions futures. (Ranaivoson, 2007).

L'édification de bases de données consolidées est utile pour le suivi, la capitalisation, la consultation et le bilan. Les bases de données des projets de l'ONG Fanamby sont matérialisées par des cartes, en version papier et en version numérique (logiciel et progiciel de suivi-évaluation).

Chaque bailleur de fond possède ses outils de suivi-évaluation pour le stockage des informations, notamment le Global Fund for the Environment (GEF) possède le Monitoring and Evaluation Tracking Tools (METT), le projet MRPA possède le progiciel SGBDR MRPA pour l'envoi du BackUp ou sauvegarde de données à la fin du trimestre... L'ONG Fanamby ne dispose pas d'outil propre à lui de capitalisation des données issues de suivi-évaluation. En effet, l'uniformisation et la standardisation du système de suivi-évaluation des projets de l'ONG serait idéale mais est peu probable. Par contre, pour faciliter la tâche aux responsables, il est envisageable de pouvoir uniformiser les informations issues du suivi-évaluation et de les capitaliser à l'aide d'un progiciel.

3.2.3.4. Utilisation des informations

Puisque l'objet du suivi est l'amélioration des activités d'un projet en cours, le suivi doit souvent entraîner des changements dans le projet. Ceci peut s'effectuer par :

- La conception de nouvelles activités et la révision ou l'abandon de celles existantes, sur la base de l'évaluation de l'information du suivi.
- L'organisation de discussions rétroactives avec les participants intéressés par les résultats du suivi.
- L'utilisation des résultats dans le cadre de l'apprentissage institutionnel, et pour renforcer les expériences. (Clark, 1995).

Les données du suivi-évaluation des projets de l'ONG sont utilisées uniquement pour l'édification des rapports et livrables pour la diffusion vers les partenaires financiers et les parties prenantes (*cf procédure informationnelle, figure 5*). L'accord de subvention se fait en général à chaque trimestre pour MRPA. Dans les conditions générales de l'accord de subvention figure la réalisation de toutes les activités décrites dans son plan de travail. A défaut de livraison et selon le calendrier fixé des livrables prévues du Plan de Travail Trimestriel, l'ONG se verrait obligé de surseoir au financement des fonds afférents au PTT suivant.

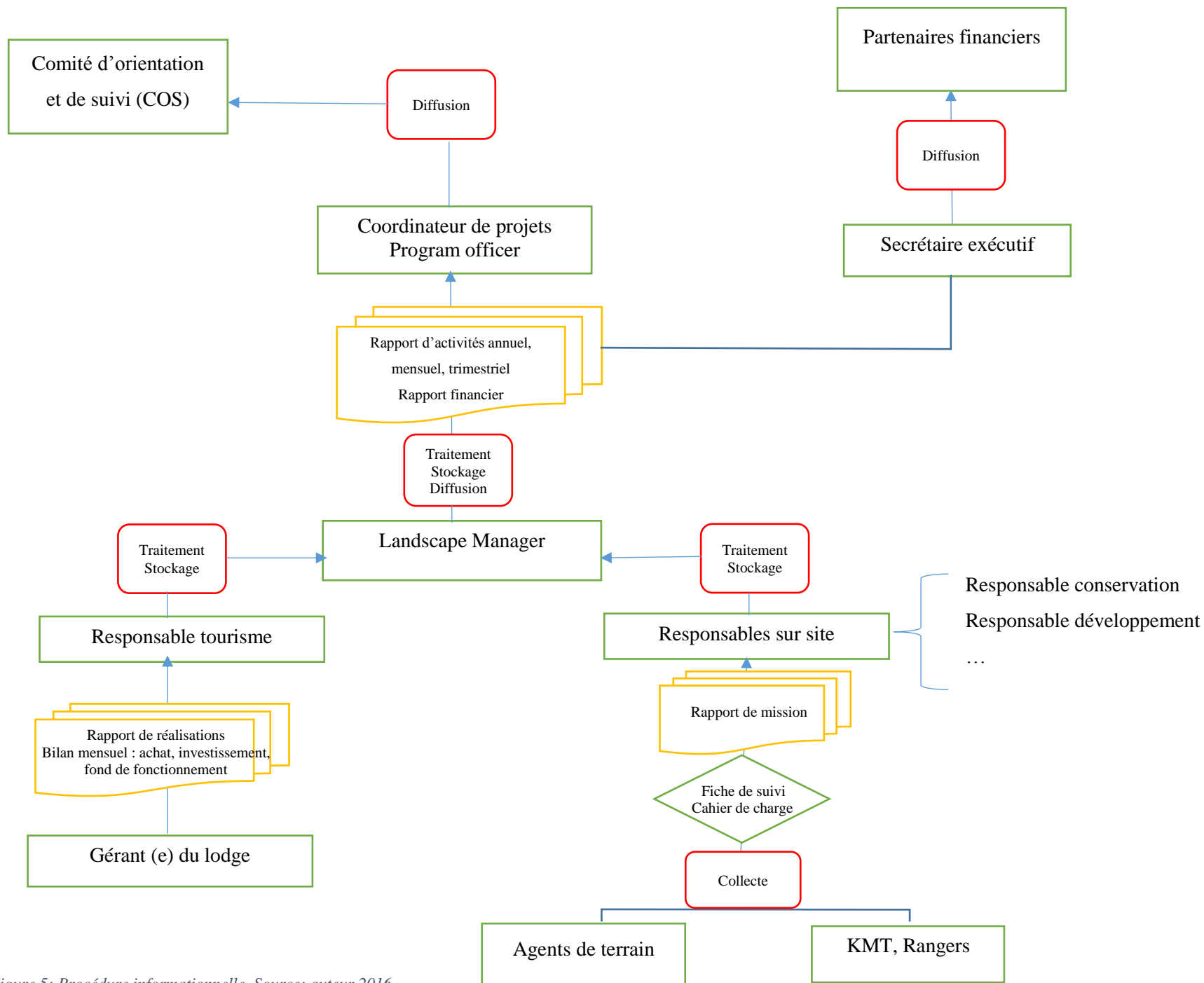


Figure 5: Procédure informationnelle, Source: auteur 2016

3.2.4. Perception du suivi-évaluation par les responsables de l'ONG

3.2.4.1. Eléments du système et de son fonctionnement

Tableau 15: Perception des responsables du SE au niveau des éléments du système et de son fonctionnement

Au niveau des éléments du système				
		Score		
Objectifs	Objectifs SE réalistes et cohérents	2		
Utilisateurs	Utilisateurs des informations bien identifiés	2		
Indicateurs	Indicateurs satisfaisant	1		
Méthode de collecte, traitement et analyse	Méthode de collecte bien définis*	2		
	Outils de collecte bien définis*	2		
	Source de données bien définis	2		
	Outils de traitement et d'analyse bien définis*	1		
	Fréquence de collecte	1		
Responsables SE	Responsables bien définis	1		
Au niveau fonctionnement				
Planification des activités du projet	Planning de réalisation des tâches	3		
	Planning de tâches	3		
	Outils de base de planification	2		
Organisation du SE	Existence organigramme pour la structure SE	1		
	Tâches bien décrites pour SE	1		
	Circuit d'information (fluidité de l'information)	1		
	Moyen humain suffisant	1		
	Moyen matériel suffisant	1		
	Moyen financier suffisant	1		
Contrôle	Facteurs de blocage identifiés	1		

Selon les responsables de l'ONG Fanamby, la planification des activités du projet est bien réalisée.

La planification opérationnelle des activités de l'ONG actuelle est bien effectuée, tandis que le suivi-évaluation de ces activités n'est pas satisfaisant. En effet, d'une part le dispositif de suivi-évaluation ne prend pas en compte les besoins en informations concernant le suivi d'impact. Les indicateurs ne sont pas satisfaisant selon les responsables, plusieurs informations qualitatives ne sont pas prises en compte. D'une autre part, les moyens à disposition que ce soit matériel ou humain ne permettent pas la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation. Ainsi, les informations concernant les facteurs de blocage des activités ne sont pas obtenues.

Le retard de transmission des informations est dû essentiellement à l'insuffisance des moyens matériels et financiers relatifs au suivi-évaluation. L'insuffisance de moyens au niveau des services d'exécution du suivi-évaluation pénalise le dispositif. A défaut de ressources, la mise en œuvre des recommandations s'avère impossible.

3.2.4.2. Etat de la pratique, utilité et faisabilité des méthodes et outils de suivi-évaluation

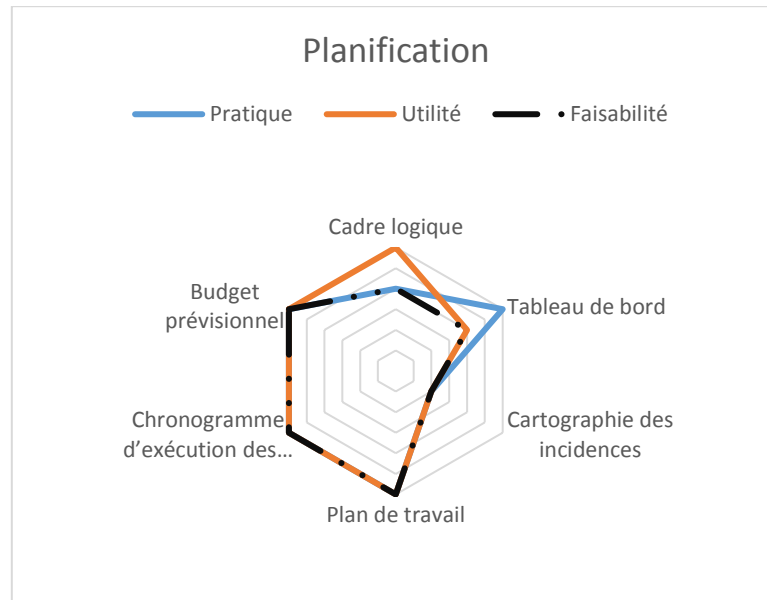


Figure 6: Etat de la pratique, utilité et faisabilité des méthodes et outils de SE au niveau de la planification
Source : auteur, 2017

Concernant la planification des activités de l'ONG Fanamby, le plan de travail, le chronogramme d'exécution des activités et le budget prévisionnel très utiles sont pratiqués et faisables. La cartographie des incidences n'est pas pratiquée et inconnue des responsables. Le projet présente un cadre logique, présentant les indicateurs au niveau de l'objectif global et des objectifs spécifiques pour l'évaluation d'impact, mais opérationnellement, il n'est pas pratiqué ni faisable du fait que peu de personnes en connaît l'existence au sein de l'ONG.

Le tableau de bord est utile et faisable et il est bien pratiqué, il existe en effet des tableaux de bord par bailleurs de fonds et par site.

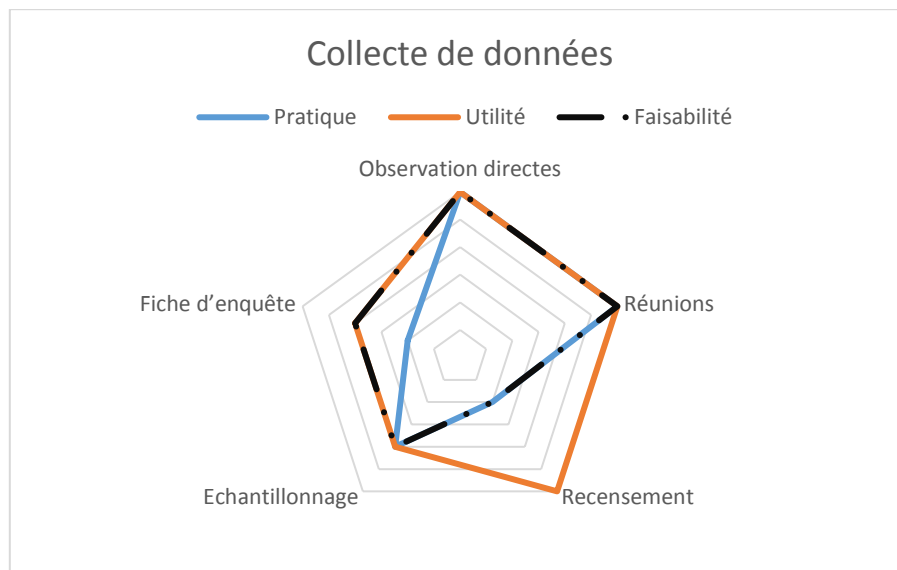


Figure 7 : Etat de la pratique, utilité et faisabilité des méthodes et outils de SE au niveau de la collecte des données
Source : Auteur, 2017

Les observations directes et les réunions sont les plus effectuées au sein de l'ONG Fanamby. Le recensement et les enquêtes sont moins pratiqués du fait que les moyens matériels et humains sont insuffisants. Alors que le recensement est estimé par les responsables du projet indispensable.

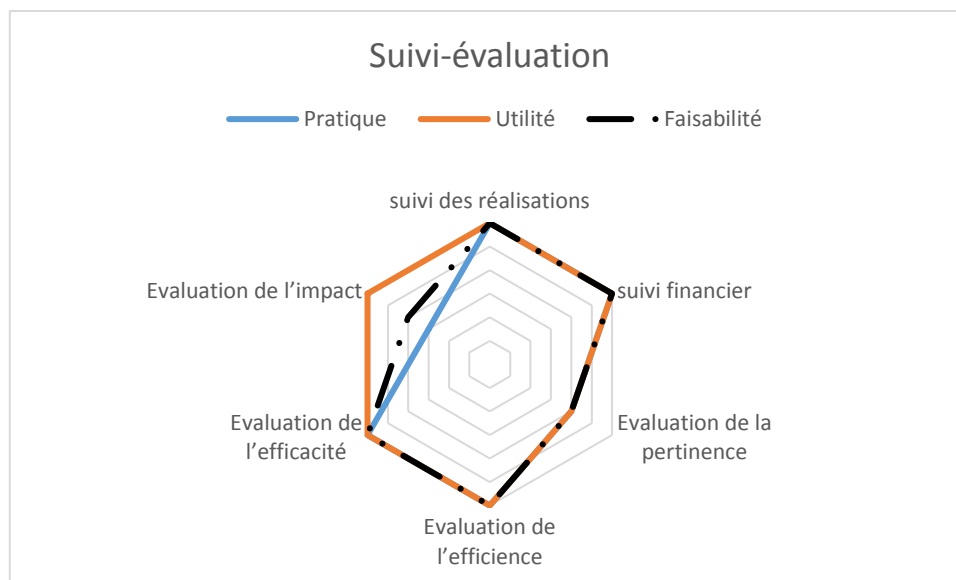


Figure 8 : Etat de la pratique, utilité et faisabilité du suivi et de d'évaluation
Source : Auteur, 2017

L'évaluation de l'impact est utile, peu faisable et peu pratiquée. L'évaluation de la pertinence n'est pas nécessaire du fait que les projets de l'ONG Fanamby fournissent des bénéfices tangibles à la population locale, entre autre la promotion de l'entrepreneuriat, tout en conservant la biodiversité.

3.2.5. Ecart existant en matière de ressources, méthodes et outils pour la collecte, gestion et communication de l'information

Tableau 16: Etat actuel des ressources, méthodes et outils de collecte, gestion et communication de l'information

	Besoins réel en matière de collecte, gestion et communication des informations	Ecart par rapport au système de suivi-évaluation actuel
Ressources humaines	*Responsable de suivi-évaluation, unité de suivi-évaluation	*Absence de responsable de SE, absence d'une unité de suivi-évaluation
Activités de SE	*Suivi des inputs *Suivi de l'avancement des activités *Suivi des outputs (résultats/réalisations) *Suivi des réalisations technico-financiers *Suivi des effets/impacts	*Suivi se concentre sur le processus et l'avancement des activités *Suivi et évaluation interne des effets et d'impacts des activités ne sont pas planifiés
Méthodes de collecte et traitement des données	Méthodes et outils pour la : *Compréhension du motif du succès et des échecs, description du contexte dans laquelle se déroule les activités *Connaissance de l'avancement des activités *A l'affut des effets prévus et imprévus pour le suivi-évaluation d'impact *Vérification des données *Vérification de la qualité des opérations	*Absence de méthodes et outils de suivi des effets et impacts sur les populations (non planifiés) *Outils permettant d'expliquer les résultats (success stories), et le contexte des activités (bref introduction dans les rapports) *Insuffisance de moyens et d'outils permettant de vérifier les données *Insuffisance d'outils permettant de suivre la qualité des opérations
Rapportage Communication	*Informations arrivant à temps au niveau de pilotage	*Retard de l'échange d'informations *Communication non fluide
Stockage des informations	*Logiciel de suivi-évaluation propre à l'ONG Fanamby	*Chaque bailleur possède son propre outil de stockage de données ONG ne dispose pas de son propre logiciel de suivi-évaluation
Utilisation des informations	*Réorientation des activités sur la base de l'évaluation de l'information du suivi. *Discussions rétroactives avec les participants intéressés par les résultats du suivi. *Apprentissage institutionnel, et pour renforcer les expériences	Les informations sont utilisées pour les livrables, et pour les organismes externes : partenaires, certificateurs... Défaut de capitalisation des acquis en suivi-évaluation.

Le personnel ne dispose pas d'un responsable de suivi-évaluation. L'unité de coordination s'occupe à la fois de la planification des activités du projet et de la gestion du suivi-évaluation de ces activités. Les raisons pour lesquelles des activités de suivi et des activités d'évaluation ne sont pas planifiées sont qu'il n'y a pas de ressources humaines avant tout, ainsi que matérielle pour la réalisation de ces activités. Les activités de suivi-évaluation ne comprennent pas le suivi des effets et des impacts du projet. Ces activités ne sont pas planifiées dans la planification opérationnelle du fait que personne n'utilisera les informations issues de ces activités. Les activités de suivi-évaluation se concentrent sur l'avancement des activités, aux exigences des bailleurs de fonds et au déblocage de fonds uniquement.

Les données collectées concernent surtout les données relatives à la conservation de la biodiversité. Le manque de moyens humain, matériel et financier alloué au suivi-évaluation ne permet pas à Fanamby d'effectuer de collectes de données spécifiques au suivi des effets et impacts. Les outils de suivi-évaluation permettent de connaître de près l'avancement des activités mais ne sont pas suffisant pour mieux suivre le contexte des activités et les motifs du succès et des échecs des activités et encore moins l'impact. Les outils permettant d'expliquer les résultats, notamment le motif du succès est le success stories, le motif des échecs est expliqué dans un bref paragraphe. Le contexte des activités est présenté en bref dans l'introduction des rapports. Ces informations ne sont pas compilées et capitalisées pour une meilleure utilisation. Les moyens et outils ne suffisent pas pour vérifier correctement les données et la qualité des opérations.

Les outils de stockage informatisé des projets de l'ONG sont propres à chaque bailleur et l'ONG ne dispose pas de son propre logiciel/proiciel de suivi-évaluation.

Les informations issues du suivi-évaluation sont uniquement utilisées pour l'édification des livrables. Une des finalités du suivi, la contribution à la réorientation des projets, n'est pas effectuée à cause du manque d'informations parvenant au niveau de pilotage. Ce manque d'informations arrivant au niveau de pilotage est dû essentiellement au non fluidité des informations. Les informations nécessaires à une prise de décision n'arrivent pas au niveau de pilotage à temps faute de ressources matérielles et humaines pour les activités de suivi-évaluation. Les facteurs de blocage à chaque niveau de gestion ne sont ainsi donc pas identifiés à temps.

Le suivi-évaluation devrait aussi contribuer à un apprentissage institutionnel, et pour renforcer les expériences en capitalisant les acquis en suivi-évaluation. Mais ceci reste à promouvoir après l'opérationnalisation du suivi-évaluation des projets de l'ONG Fanamby, et avec obtention de résultats convenables.

3.3. Analyse FFOM du système de suivi-évaluation actuel

Forces	Quels sont les atouts qui se dégagent ?	Comment les renforcer ?
Niveau personnel	-Planning de réalisation des taches et la planification des taches sont bien élaborés selon les moyens à disposition (cf.6.2.4.2)	- Recycler le personnel (donner la possibilité de suivre une formation professionnelle complémentaire et spécialisée) concernant le suivi-évaluation
Niveau organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Les rapports sont bien présentés : il existe un canevas des rapports mensuels, trimestriels et annuels. (cf. 3212) - Bonne réalisation rigoureuse des exigences des bailleurs de fonds (suivi des réalisations, suivi de menace sur la biodiversité) (cf. 3221) - Dispositif de collecte de données bien structurée : personnel (KMT, rangers..), fiches de suivi et outils de travail exploitables (cf. 3231) - Même sans unité de suivi-évaluation, les livrables sont disponibles (cf. 3212) - Evaluation de la pertinence non nécessaire (cf.3242) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitaliser les données suivant une logique pour une meilleure prise de décision - Démontrer l'utilité du suivi-évaluation pour la motivation de l'équipe favorisant ainsi la pérennité des efforts fournis.
Niveau méthodes et outils	<ul style="list-style-type: none"> -Le planning du mois suivant présente les problèmes rencontrés et défis à relever pour la prochaine fois (cf 3232) -Présence de success stories dans les livrables trimestriels (cf 3232) -Présence de critère de qualité des activités (cf 314) -Planification des taches bien effectuée : chronogramme des activités, plan de travail, budget prévisionnel (cf 3242) -Collecte de données : bonne pratique des observations directes et des réunions (cf 3242) 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitaliser les acquis concernant les problèmes rencontrés, défis à relever et les succès stories suivant une logique: proposition d'outils de suivi temporel - Suivi périodique des activités par les responsables - Analyse FFOM au niveau opérationnel pour la proposition de réorientation

Faiblesse	Quels sont les faiblesses observables ?	Comment les neutraliser ?
Niveau personnel	<p>*Faible effectif du personnel de l'ONG Fanamby à cause du recrutement récent du personnel (<i>cf.321</i>)</p> <p>*Faiblesse des ressources (humaine et financière) pour le suivi-évaluation : inexistence d'une unité de suivi-évaluation actuellement (<i>cf. 321</i>)</p> <p>*Non-habitude du personnel aux activités de suivi-évaluation (<i>cf 312</i>)</p>	<p>*Création d'une unité de suivi-évaluation</p> <p>*Allouer les moyens nécessaires à cette unité</p> <p>* Initier la compréhension et l'utilité du suivi-évaluation auprès des acteurs et parties prenantes à travers les formations du personnel</p>
Niveau organisation	<p>*Retard au niveau de la transmission des informations (livrables...), délai non respecté : facteur de blocage des projets ne sont pas identifiés à temps (<i>cf.312</i>)</p> <p>*Faible fréquence de collecte de données, accessibilité aux informations assez difficiles (<i>cf. 324</i>)</p> <p>*Taches de suivi-évaluation ne sont pas bien décrites (<i>cf. 324</i>)</p> <p>*Evaluation d'impacts prévues et imprévues insuffisante (<i>cf. 324</i>)</p> <p>* Suivi de la qualité des résultats insuffisant (<i>cf 314</i>)</p>	<p>* Favoriser le feed-back : Analyse FFOM à tous les niveaux de gestion</p> <p>* Favoriser une communication fluide entre tous les niveaux de gestion, tant formelle qu'informelle pour pouvoir identifier les problèmes à temps</p> <p>* Sanctionner les retards</p> <p>*Mettre à jour les types d'informations à collecter pour apprécier la qualité des résultats et pour servir d'inputs à l'évaluation d'impact, augmenter la fréquence de la collecte en s'assurant toutefois que les informations collectées seront toutes utilisées.</p>
Niveau méthodes et outils	<p>- Plusieurs bailleurs de fonds, plusieurs types de dispositif de suivi, différents types de progiciel de suivi-évaluation (<i>cf 3233</i>)</p> <p>- Faible suivi et évaluation de l'impact des projets. (<i>cf 324</i>)</p> <p>- Cadre logique est utile mais peu faisable et peu pratiquée (<i>cf 324</i>)</p> <p>- Collecte de données : enquête et recensement peu pratiqués (<i>cf 324</i>)</p>	<p>-Proposition une meilleure structuration de bases de données existantes pour faciliter son exploitation : automatisation du suivi-évaluation des projets de l'ONG Fanamby</p> <p>- Renforcement des capacités du personnel en matière d'auto-évaluation</p> <p>- Faire connaître le cadre logique à tout le personnel de l'ONG (surtout les indicateurs au niveau de l'OG et OS, et intégrer</p>

		l'évaluation d'impact au plan d'action, ainsi que les méthodes et outils correspondantes (enquêtes...) pour contribuer à évaluer les effets négatifs et positifs, prévus et non prévus, directs et indirects
Opportunités	Quels sont les opportunités qui se dégagent ?	Comment s'en servir ?
	*Plusieurs bailleurs de fond : l'ONG traite à la fois les problématiques de conservation de la biodiversité et développement Collaboration de l'ONG avec les entreprises exportatrices de vanilles...	*Possibilité de diversification des actions, des fonds
Menaces	Quels sont les menaces observables ?	Comment les éviter ou les diminuer ?
	*Retard de déblocage des fonds *Perturbation politiques *Baisse de prix des produits agricoles (vanille, gingembre...) *Démotivation des associations *Désintéressement des producteurs *Aléas climatiques *Lieu difficile d'accès	* Préparation bien en avance des dossiers de déblocage de fonds pour la fluidité du mécanisme (approvisionnement, collecte ...) *Promouvoir l'autofinancement des aires protégées surtout par le tourisme durable (pérennisation du financement des AP) * Etude des enjeux sociaux des activités de développement en partenariat avec les associations, organisations paysannes

Discussions et recommandations

4. Discussions et recommandations

4.1. Discussions

4.1.1. Sur la méthodologie

Quelques difficultés ont été rencontrées lors de la collecte des informations :

- Le recueil des données a été difficile puisque la période de fin d'année correspond à la remise des rapports et bilan annuel.
- Les responsables auprès de l'ONG ont été très chargés durant la période de collecte d'informations, il a été difficile d'obtenir du temps pour les entretiens et enquêtes
- Les réponses aux questions ont été parfois superficielles pour ne pas porter préjudice à l'ONG.
- A cause d'une certaine subjectivité de la part de chaque individu, les informations collectées lors des entretiens et enquêtes demeurent approximativement crédible.

4.1.2. Sur les résultats

4.1.2.1. Besoins en informations du système de suivi-évaluation

L'ONG Fanamby est une organisation œuvrant dans la conservation et le développement, ses besoins en informations sont alors très vastes. Il a été supposé que les informations produites par le système de suivi-évaluation sont quantitativement que qualitativement insuffisantes et ne reflètent pas parfaitement le déroulement des activités, les résultats obtenus, les motifs du succès et des échecs ainsi que le contexte dans lequel se déroulent les activités. Les résultats montrent que le déroulement des activités est bien reflété par le dispositif de suivi-évaluation actuel. En général, ce sont les informations qualitatives qui font défaut au système.

Le dispositif de suivi-évaluation se concentre excessivement sur la réalisation des activités. Plusieurs tentatives d'explications de ce fait, d'après plusieurs études et auteurs, sont notamment le manque de formulation d'indicateurs qualitatifs. Pour répondre aux questions liées au suivi-évaluation, des indicateurs spécifiques doivent être identifiés. Les informations produites par le système de suivi-évaluation se concentrent sur l'avancement des activités et s'intéresse moins aux effets et impact. Les indicateurs excessivement quantitatifs seraient conçus pour présenter des données objectives, quantifiables et sans préjugés et souvent associées à la volonté de "surveiller". (Sebahara, 2007 in Hadjaj-Castro, 2010). Cette affirmation a été prouvée par le cas des projets de l'ONG Fanamby du fait que des informations quantitatives et objectives sont indispensable à l'édification des livrables pour le processus de demande de financement. Ainsi, certains acteurs de terrain les considèrent même comme un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et de justification des dépenses (Burt, 2012). C'est une façon d'obtenir de l'information objective, quantifiable et dépourvue de préjugés (Estrella *et al*, 2004). Le système de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby présente des informations opérationnelles sur l'utilisation des ressources surtout financières. Les exigences des bailleurs de fond se basent sur l'utilisation des fonds et les réalisations techniques, ce fait peut expliquer le manque d'informations qualitatives récoltées par le système de suivi-évaluation.

Les activités de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby se concentrent sur l'avancement des activités, aux exigences des bailleurs de fonds et au déblocage de fonds uniquement, mais la contribution du dispositif de suivi-évaluation à la compréhension du motif du succès ou des échecs des résultats reste insuffisante et encore moins aux impacts. Ceci correspond à l'approche conventionnelle ou traditionnelle de suivi et évaluation, se basant exclusivement sur les besoins des bailleurs de fond et des décideurs. (Estrella *et al.* 2004). L'information recueillie dans le cadre d'un processus de suivi-évaluation conventionnel est principalement de nature quantitative. (Strauss, 2014). Un exemple, conformément à la situation de l'ONG Fanamby, a été énoncé par Strauss, « on cherchera à déterminer combien de personnes ont été touchés par le projet, mais on n'explorera pas la nature ou la qualité de leur implication dans ce dernier ». Cette approche tend à considérer les dispositifs de suivi-évaluation comme de simples systèmes d'information dans lesquels le rôle des bénéficiaires des projets se limite à fournir les données nécessaires. L'approche participative quant à elle est davantage axée sur l'analyse des données quantitatives, sur l'apprentissage et sur l'inclusion des parties prenantes du projet dans le processus. Tout comme pour l'approche conventionnelle, on cherche à y définir la mesure dans laquelle les objectifs prévus ont été atteints. Le processus de suivi-évaluation participatif contribue au développement de l'autonomie dans la prise de décisions et la résolution de problèmes (Estrella *et al.*, 2004). L'adoption d'une approche conventionnelle de suivi-évaluation semble être la cause des écarts du manque d'informations qualitatives du système actuel. Mais entreprendre une étude de suivi-évaluation orientée vers des impacts peut être stimulant et couteux avec des questions relatives à la mise en œuvre qui surgissent continuellement (Fiangoa, 2013). En effet, l'approche participative mettra l'accent sur la façon dont les activités du projet ont été menées, dans le but d'identifier les succès et les échecs et d'en tirer des leçons pour l'amélioration de la planification de futurs projets (Strauss, 2014), ceci nécessite des moyens humaines et financières considérables, et l'ONG Fanamby ne dispose pas d'une unité de suivi-évaluation actuellement.

Les informations parvenant au niveau de pilotage de l'ONG Fanamby ne sont pas satisfaisants qualitativement. Les indicateurs qualitatifs ne sont en effet pas suffisants. L'amélioration de l'efficacité des informations produites par le système dépend pour une large mesure par une bonne définition des besoins en informations en fonction des niveaux de gestion (Chaibou, 2007). Le suivi-évaluation des impacts des activités de développement et des activités de conservation sur la population locale nécessitent des informations plus qualitatives. Ces informations plus qualitatives sont déterminantes pour le niveau de pilotage entre autre, le motif sur le succès et les échecs, l'explication des résultats obtenus, pour contribuer à la prise de décision pour la réorientation des projets. Un des problèmes fréquents en formulation des indicateurs de suivi-évaluation est la concentration excessive sur les indicateurs d'avancement, faute de connaissance de la possibilité de formuler d'autres types d'indicateurs qui sont tout aussi importantes. (Ranaivoson, 2007). Pour pouvoir prendre en compte les évolutions, l'indicateur qualitatif permet d'interpréter les comportements, les croyances, les opinions, les expériences et les priorités (Strauss, 2014).

Mais la collecte d'informations qualitatives est vaine si personne n'utilisera ces informations. En effet, le suivi est fait pour des raisons diverses, notamment une utilisation interne par les gestionnaires et le personnel des projets, une utilisation interne à l'organisation au niveau régional, national et/ou internationale, et pour répondre aux exigences externes de respect des règles et de contrôles (Burt, 2012). Tel que le cas de l'ONG Fanamby, ces informations ne sont pas récoltées puisqu'ils ne sont pas utilisés.

4.1.2.2. Structure et fonctionnement du SE

a) Moyens et ressources

La mise en place d'un bon système exige des ressources suffisantes et des compétences appropriées. Le manque de moyens humain, matériel et financier alloués au suivi-évaluation ne permet pas à l'ONG Fanamby d'effectuer de collectes de données spécifiques au suivi des effets et impacts. L'effectif du personnel de l'ONG Fanamby est faible, d'autant plus que le personnel a été renouvelé récemment. L'unité de coordination s'occupe alors à la fois de la planification des activités du projet et de la gestion du suivi-évaluation de ces activités. Le suivi-évaluation conventionnelle ou traditionnelle ne nécessite donc pas autant de ressources financières que l'approche participative, ce qui pourrait être l'explication du fait que les activités de l'ONG Fanamby se poursuivent et les livrables sont toujours édités malgré l'absence d'une unité de coordination.

Le cas de l'étude du programme PASAOP de Diall en 2003 s'apparente à notre cas, dont le responsable de suivi-évaluation est à la fois coordonnateur national adjoint du programme, entraînant la planification et l'exécution du suivi-évaluation à la légère, alors que les activités du projet avancent. Toutefois, les facteurs sociaux et humains tiennent une place primordiale dans la conception d'un modèle de suivi-évaluation de projets de développement : la performance de l'équipe technique, l'esprit d'équipe. La première personne qui coordonne le système de suivi-évaluation est le responsable de suivi-évaluation, tenant le rôle d'un facilitateur lors de l'exécution de la recherche participative. Il a pour tâche d'organiser et coordonner la méthodologie appropriée, de participer et superviser le recueil et l'analyse des données, de coordonner la rédaction d'un rapport et du manuel du programme (Ralambomahay, 2008). Pour mettre en place et maintenir un dispositif de suivi, les ressources disponibles sont forcément limitées : le dispositif de suivi doit en tout cas occuper une partie marginale dans l'économie globale de l'intervention. En raison de sa complexité, le suivi-évaluation participatif requiert un investissement beaucoup plus important en temps et en argent de la part des organisations qui le mettent en œuvre (Strauss, 2014).

L'insuffisance des moyens logistique limite les efforts des cadres et fait que les missions de suivi-évaluation ne sont pas systématiques. L'insuffisance des moyens humains pour l'exécution des activités de suivi ainsi que la limitation des personnels qui pour la plupart n'a pas reçu de formation appropriée en suivi-évaluation des projets contribuent au dysfonctionnement du suivi-évaluation (Keita, 2006). Le manque de moyens financiers peut être l'effet du non inscription budgétaire particulière pour financer le suivi et l'évaluation des projets (Razafimanantsoa, 2014). Le suivi devra être part entière de tout projet. Des ressources

financières suffisantes doivent être affectées au suivi des activités, de même qu'à la formation, au soutien et à la supervision du système de suivi. (Clark, 1995). La défaillance de ces moyens et ressources matérielles et humaines peuvent être mis au premier plan comme facteur expliquant le dysfonctionnement du suivi-évaluation de l'ONG Fanamby.

b) Méthodes et outils

Les outils de collecte de données de l'ONG Fanamby permettent de connaître le motif du succès et des échecs (explication des résultats), ainsi que contexte des activités mais ne sont pas suffisants. En effet, les success stories sont uniquement des 'récits' permettant de connaître le motif du succès et des échecs mais ces informations ne sont pas compilées pour une meilleure utilisation. Le suivi-évaluation des effets/impact des activités sur les populations locales n'est pas planifié, les indicateurs qualitatifs ne sont pas formulés puisqu'étant donné que l'ONG Fanamby ne présente pas d'unité de suivi-évaluation actuellement, personne n'utiliserait les informations collectées. Mais même en absence d'unité de suivi-évaluation, il a été constaté que les livrables ont toujours été édifiés, ceci grâce aux outils déjà mis en place auparavant. Des informations plus qualitatives sont à collecter par le dispositif de suivi-évaluation actuel, en plus de la formulation d'indicateurs plus qualitatifs, mettre au point donc des méthodes et outils permettant d'informer les responsables du contexte dans laquelle se déroule les activités, ainsi que d'informer sur les effets/impacts.

A part les indicateurs de résultats et de suivi des effets/impacts, des indicateurs explicatifs externes peuvent aussi être formulés, qui permettent de surveiller certaines forces exogènes sur lesquelles un projet ne peut pas avoir d'influence. (Noubissi, 2009). Mais, une autre possibilité d'obtention d'informations qualitatives, selon Hadjaj-Castro en 2010, de mettre au point des méthodes de suivi-évaluation ne requérant pas d'indicateurs. En effet, l'utilisation des indicateurs pour mesurer les réussites et les échecs d'un projet est une pratique souvent contestée par les acteurs de développement car, en plus de la complexité de leur sélection, ils tendent à emprisonner la logique du projet dans une vision simpliste et déterministe ; qui ne tient pas compte des dynamiques sur le terrain et du fait que certains résultats se mesurent difficilement, voire pas du tout. Au lieu de tenter de répondre à des questions fixées d'avance, il cherche plutôt à rendre compte des changements entraînés par le projet à long terme (Estrella et al, 2004). Pour la satisfaction des besoins en informations du niveau de pilotage, il est nécessaire de rallier indicateurs qualitatifs et informations qualitatives issues d'autres méthodes, qui sont indispensables, surtout au suivi-évaluation d'impacts, mais le dispositif actuel ne permet pas d'obtenir ces informations qualitatives. Tous les systèmes de suivi devraient incorporer à la fois un suivi des processus et un suivi des impacts. Les systèmes plus sophistiqués peuvent aussi réaliser un suivi du contexte du projet (Burt, 2012).

Le dispositif de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby présente une insuffisance de moyens et d'outils permettant de vérifier les données. Allant de pair avec le fait que l'ONG Fanamby n'ait pas d'unité de suivi-évaluation, une des faiblesses d'un dispositif de suivi-évaluation est l'absence de manuel de procédures bien

défini. Les activités de suivi-évaluation et le rôle de chacun dans le suivi-évaluation des projets n'est pas défini. Les outils pour la vérification des données ne sont pas mis en place. Le cas de Caritas présente aussi l'absence de manuel de procédures de suivi-évaluation bien défini, selon Razafimanantsoa en 2014, contribuant au déclin d'un système de suivi-évaluation. Les principes et règles fondamentaux qui régissent le fonctionnement de mise en œuvre des projets ne sont pas formalisés, les tâches et attributions et les résultats ne sont pas bien définis. Diall en 2003 a constaté le fait que la faiblesse du contrôle des activités déclarées exécutées s'explique par la non réflexion sur la préparation et la mise en place d'un système de contrôle pour le suivi-évaluation de la coordination, par l'inexistence d'outils de vérification efficace et l'absence d'analyse des écarts.

c) Communication des informations

L'efficacité d'un système de suivi apparaît dans sa capacité de contribuer à la solution des problèmes. Or, le dépôt tardif des rapports a été constaté : même si les informations sont pertinentes, elles ne sont pas disponibles à temps, donc ne peuvent pas aider au processus de décisions. L'explication de la non-fluidité des informations de l'ONG Fanamby est surtout le manque de ressources matérielles et humaines pour les activités de suivi-évaluation.

Des difficultés lors de la mise en œuvre du suivi-évaluation peuvent être rencontrées à cause de :

- ❖ problèmes de compréhension de l'utilité du suivi-évaluation, à un certain nombre de réticence et de manque de conviction dans l'opérationnalisation du SE. La compréhension sur le système de suivi-évaluation est encore floue pour la majorité des acteurs qui l'exécutent (Fiangoa, 2013). Le renforcement de capacité et/ou recyclage du personnel en matière de suivi-évaluation est quasi-inexistant. Ainsi, ils ne sont pas en mesure d'effectuer ces activités spontanément. En effet, le non-respect des fréquences et des délais de mise à disposition des informations entraînant des prises de décision retardées peuvent être dues à un manque de motivation de la part des agents de suivi-évaluation (Diall, 2003).

- ❖ manque de ressources nécessaires aux activités de suivi-évaluation. Le non-respect des délais ou de la fréquence se traduit par la production des rapports d'activités en retard. Les ressources n'existant pas, la collecte des données et l'analyse des données ne pourront pas s'effectuer en temps voulu et de façon pertinente. (Diall, 2003). Avoir les moyens nécessaires permettant à un cadre de s'acquitter correctement de son devoir est la meilleure source de motivation et d'animation d'un cadre consciencieux (Keita, 2006).

- ❖ non-implication des acteurs dans la prise de décision : ceci influe sur le retard de la transmission des informations. Plus les acteurs sont impliqués dans la prise de décisions et ont de clarté sur les processus de prise de décisions, plus ils se sentiront responsables pour fournir en temps et qualité les informations nécessaires pour produire les analyses. (Hadjaj-Castro, 2010). Le suivi-évaluation est souvent considéré comme un travail de statistique ou comme une obligation fastidieuse imposée de l'extérieur et présentant peu d'intérêt pour ceux qui mettent en œuvre le projet (FIDA, 2002).

❖ communication exclusivement formelle entre les niveaux de gestion. En effet, si au sein du dispositif, les acteurs s'accordent sur des processus formalisés (tant au niveau de la collecte de l'information, de la communication, que de la prise de décision et de l'apprentissage), un certain nombre de dynamiques beaucoup plus informelles se mettent en place au fur et à mesure du déroulement du projet. Ces dynamiques informelles très riches d'enseignements et d'informations sont complémentaires du fonctionnement formalisé (Hadjaj-Castro, 2010). La conception et la mise en place d'un système de suivi évaluation ne doivent pas se focaliser seulement au travail de statistique. Il doit être considéré comme un système intégré de réflexion et de communication. (Ralambomahay, 2008).

Devant toutes ces explications, le responsable de suivi-évaluation tient le rôle de 'facilitateur', contribuant au renforcement de capacité du personnel en matière de suivi-évaluation et planifiant les activités de suivi-évaluation ainsi que la communication.

d) Utilisation des informations

Même si un dispositif doit être capable de produire des informations de qualité, cela n'a de sens que si ces informations sont réellement utilisées. Plusieurs informations ne sont pas collectées par le dispositif de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby du fait qu'il n'y ait pas d'utilisateurs des informations. Une autre faiblesse du système de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby est l'insuffisance de la capitalisation des acquis en suivi-évaluation, l'apprentissage des acquis en suivi-évaluation n'est donc pas initié, fautes de méthodes et d'outils de capitalisation mais aussi et surtout de ressources humaines, entre autre le responsable suivi-évaluation.

Parmi des répondants par rapport à l'utilisation fait des informations issues de suivi, d'après l'enquête réalisée par Noubissi en 2009 au Cameroun, les résultats de suivi-évaluation sont majoritairement utilisés pour faire des ajustements et correctifs nécessaires pendant l'exécution sans atteindre l'évaluation.

Selon Hadjaj-Castro en 2010, si le dispositif doit servir à ceux qui sont directement impliqués dans la mise en œuvre du projet pour les aider à suivre correctement le plan d'activités et les règles d'utilisation des ressources allouées au projet, il sera centré sur la comparaison entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé. Il traitera des informations concernant l'utilisation des ressources allouées, le respect du chronogramme et du plan de travail, ainsi que les réalisations des activités mises en œuvre. Dans un autre cas, si le dispositif doit servir à ceux qui sont en charge du pilotage du projet pour les aider dans leurs tâches d'orientation et de contrôle du projet, le dispositif produira des analyses moins détaillées concernant l'utilisation des ressources et la mise en œuvre du plan de travail.

Selon le PNUD en 1999, la faiblesse de l'utilisation des résultats du suivi est due à plusieurs facteurs à savoir :

- Des données à caractère général, alors que les informations doivent répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs ; Le système mis en place doit effectivement permettre de répondre aux besoins d'information pratique des utilisateurs identifiés ; autrement il n'a pas de raison d'être (Oguniyi, 2008)

- Un rapport mal présenté : soit trop long, soit très technique, donc ne facilite pas la décision ;
- Un rapport déposé tardivement
- L'insuffisance de moyens au niveau des services d'exécution
- Le non-engagement des utilisateurs : les utilisateurs doivent être convaincus de l'utilité pratique du suivi par la mise en œuvre effective des recommandations.

Mais le cas de l'ONG Fanamby concernant le manque de matériels et outils peut s'expliquer par l'objectif du système en question. En effet, le dispositif a été créé pour suivre les deux objectifs cités ci-dessus : suivre correctement le plan d'activités et contribuer aux tâches d'orientation.

L'explication revient alors sur le fait de l'absence d'une unité de suivi-évaluation actuelle pour coordonner les activités de suivi-évaluation.

4.1.3. Sur les hypothèses

Notre première hypothèse stipulant que les besoins en informations, nécessaire au suivi-évaluation, exigés par chaque niveau de gestion ne sont pas satisfaits par le dispositif de suivi-évaluation actuel a été vérifiée. D'après le traitement des données, il a été démontré que le dispositif actuel ne satisfait pas plusieurs informations nécessaires aux activités de suivi-évaluation entraînant des failles sur la compréhension du contexte dans lequel se déroulent les activités, le motif des résultats obtenus et les effets/impacts prévus et imprévus. Les manques d'informations sont surtout d'ordre qualitatif. Aussi, le suivi de la qualité des opérations reste insuffisant. La première hypothèse est alors vérifiée.

La seconde hypothèse suppose que les moyens à la disposition de l'ONG Fanamby pour le suivi-évaluation ne permettent pas le déroulement efficace des activités de suivi-évaluation pour contribuer valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation. La première contrainte concerne le manque de moyens humain et matériel en absence d'une unité de suivi-évaluation. La planification opérationnelle du suivi-évaluation des activités pouvant renseigner sur le contexte dans lequel se déroule les activités, le motif des succès et des échecs et l'explication des résultats obtenus effectué par l'ONG Fanamby n'est pas suffisant ; les acquis ne sont pas capitalisés. Les informations qualitatives ne sont pas collectées du fait qu'il n'y aurait pas d'utilisateurs de ces informations : le personnel ne présente pas de responsable de suivi-évaluation. Cette absence d'utilisateur de l'information s'apparente au manque de moyens humains au sein de l'ONG qui pourraient s'en servir pour une autre finalité, comme l'évaluation d'impact. Toutes les informations collectées actuellement sont utilisés pour les livrables (le minimum nécessaire), et pour les organismes externes. Ainsi, toutes les disfonctionnements constatés lors de la gestion de la circulation et du stockage des informations se rapportent sur l'absence d'unité de suivi-évaluation et des méthodes et outils. Ainsi, notre seconde hypothèse est vérifiée.

4.2. Recommandations

4.2.1. Améliorer le pilotage et l'efficacité du projet en renforçant le suivi-évaluation

4.2.1.1. Renforcer le suivi-évaluation des activités de l'ONG

a) Mettre en place une unité de SE

La création d'une unité de suivi-évaluation est primordiale parmi les propositions de recommandation.

Elle a pour attribution d'organiser la collecte des données, d'élaborer les outils de collecte des données de suivi-évaluation, de gérer les données de base du projet (saisie, traitement, archivage), de contrôler la véracité des données collectées et de produire des tableaux synthétiques, des graphes, des cartes selon les besoins du projet. Par ailleurs, l'unité de suivi-évaluation met à la disposition des responsables au niveau pilotage, utilisateurs, toutes informations et données nécessaires à une prise de décision.

Le suivi-évaluation est une fonction managériale importante. Comme toute fonction, il nécessite la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières. Les gaps en termes de compétence et de personnel sont alors à définir.

b) Renforcer les capacités des acteurs en matière de suivi-évaluation

Donner une possibilité au personnel de suivre une formation complémentaire et spécialisée en matière de suivi-évaluation s'avère indispensable pour initier la compréhension et l'utilité du suivi-évaluation ainsi que pour l'opérationnalisation des activités de suivi-évaluation et des évaluations d'impacts.

Ce renforcement de capacité est aussi valable pour les populations locales. Une sensibilisation et formation en matière de suivi-évaluation s'avère indispensable du fait que ce sont eux qui sont les fournisseurs d'informations du système.

c) Opérationnalisation de l'unité de suivi-évaluation

L'unité de SE se chargera de l'organisation des collectes d'informations :

- établir une planification détaillée des tâches et des activités, ainsi qu'un échéancier et un budget détaillés.
- mettre en place un système de vérification et contrôle de fiabilité des données (information) collectées par la mise en place des outils de suivi (exemple cahier de suivi de réalisations des bénéficiaires).
- élaborer un manuel opérationnel de suivi-évaluation pour faciliter son opérationnalisation.

4.2.1.2. Mettre à jour les besoins en informations

a) Collecter des informations plus qualitatives

Les informations sur le contexte sur lequel évolue le projet, le motif du succès et des échecs des interventions ainsi que l'impact des activités sur la population locale ne sont pas satisfaisantes.

Ce qui importe pour le suivi et la collecte de l'information sur l'impact, c'est que ces rapports ne soient pas une compilation de documents limitées, mais qu'elles soient un ensemble cohérent, logique et organisé dans le temps pour permettre une lecture de l'évolution de l'action.

- **Indicateurs**

Des indicateurs qualitatifs peuvent être inspirés des points de réflexion suivante :

- Pour la conservation de la biodiversité :
 - Cause des feux de brousses
 - Portée de la sensibilisation effectuée contre les feux de brousses, défrichage...
 - Evaluation des reboisements
- Pour la gouvernance des Aires Protégées
 - Portée et qualité des renforcements de capacité effectuées
 - Etat de la réussite des TGRN
- Pour les activités de développement
 - Catégorie de personnes bénéficiaires de l'AGR, implication de ces personnes
 - Situation des associations, leurs intérêts et implications

Toutefois, il faudrait savoir se contenter d'un nombre limité d'indicateurs, portant sur les points qu'il semble essentiel de suivre. Tout dépend des moyens de chaque projet et du type d'indicateurs.

- **Méthodes et outils**

Afin de suivre les conditions externes affectant les activités du projet, pour aider à la compréhension du contexte et des motifs de succès et des échecs, voici quelques méthodes de suivi dans le temps qui pourront être proposés, méthodes et outils qui pourront nous renseigner sur le prix, le climat, les engagements des autorités...

Tableau 17: proposition de méthodes et outils.

Méthodes, outils	Objectifs	Description
<i>Journal de Bord</i>	Consigner les événements, les faits, les réactions et/ou les opinions au fil du temps, tels qu'enregistrés par les différents acteurs concernés, individuellement ou en groupe	Permet d'obtenir des détails pouvant expliquer le contexte dans lequel une évolution a lieu et de mieux comprendre comment elle s'est mise en place. Elle peut être utile pour cibler des questions ou des indicateurs de performances spécifiques.
<i>Profil historique et analyse chronologique</i>	Obtenir un point de vue historique sur la séquence des changements ayant lieu sur des points revêtant un intérêt particulier	Les indicateurs spécifiques peuvent être privilégiés, s'en servir pour déclencher un débat afin d'évaluer si certains changements peuvent être attribués aux activités du projet, et établir la liste des changements de conjonctures pouvant expliquer les effets éventuels du projet (par écrit, sous forme de tableau ou sous forme graphique)

<i>Calendriers</i>	Explorer et enregistrer les données relatives à diverses périodes (par saison, année, mois ou même semaine) pour mettre en évidence les évolutions cycliques au fil du temps	Ces calendriers peuvent aider à connaître le moment qui conviendra à un suivi ou évaluation de certaines questions ou indicateurs de performance.
<i>Diagramme de l'impact (ou diagramme causes-effets)</i>	Comprendre les causes et les raisons contribuant à un problème donné ou recenser les effets ou impacts d'un changement en particulier	Cette méthode peut permettre de mieux comprendre l'impact car elle fait apparaître les effets négatifs et positifs, prévus et non prévus, directs et indirects. Les diagrammes de causes-effets permettent d'obtenir une vue générale de l'évolution des choses, du point de vue de ceux qui participent à la discussion. Il faut donc éviter d'inclure trop de détails dans un diagramme qui pourrait aisément devenir touffu pour permettre une analyse satisfaisante.

Adapté de FIDA, 2002

b) Suivre l'évolution des besoins en informations

Un bon système de suivi-évaluation est un système qui évolue dans le temps. A mesure que le projet avance, les activités peuvent changer et les groupes évoluent, les informations utiles peuvent changer. L'utilisation des informations doit être ainsi évaluée périodiquement. Il faut suivre le principe 'trop d'information tue l'information'. Il ne faudrait pas prendre en compte une information que s'il est avéré que quelqu'un au sein du projet s'en servira pour améliorer l'impact. Il faut ainsi réviser régulièrement la liste des besoins en informations afin de supprimer tout ce qui ne paraît pas essentiel à la gestion d'impact.

4.2.2. Favoriser la compréhension partagée du projet, la capitalisation et l'apprentissage pour une meilleure prise de décision

4.2.2.1. Rendre compte et communiquer

Selon le FIDA en 2002, un bon système de suivi-évaluation peut :

- Fournir aux gestionnaires les informations dont ils ont besoin pour les décisions opérationnelles qu'ils sont appelés à prendre au quotidien dans des contextes en permanente évolution
- Fournir aux principaux acteurs impliqués les informations nécessaires pour orienter la stratégie du projet de manière à atteindre les finalités et les objectifs.

Une communication efficace est l'un des éléments essentiels de partenariats solides et de projets réussis. Pour cela, il faut s'engager à avoir une communication régulière. Il faut à la fois considérer le flux d'information horizontal et le flux d'information verticale.

Le principal problème du système est le retard de l'échange des informations. Il faut ainsi identifier les facteurs de retards dans les tâches et les dépassements dans les coûts et les autres problèmes d'exécution pour une communication fluide.

Les informations sont des ressources dont dispose l'organisation. Les informations ont des coûts induits liés à leur collecte, leur traitement, leur transfert, les supports utilisés, ainsi l'affectation des informations doit être gérée de façon optimale. Les données et informations collectées durant le suivi-évaluation sont déterminantes pour les responsables des interventions et pour les parties prenantes qui doivent être en mesure d'identifier les problèmes et de définir des stratégies, des mesures correctives, les révisions de plan et l'affectation des ressources qui s'y imposent. A un niveau plus opérationnel, la gestion du cycle de projet vise à apporter des améliorations, à travers le suivi et l'évaluation par le biais d'une prise de décision éclairée, aux étapes clés dans la préparation et la mise en œuvre de projets. Elle implique la participation active des parties prenantes (groupes cibles, bénéficiaires, institutions locales et décideurs) tout au long du cycle de projet ou programme (EuropAid, 2001). Il faut ainsi favoriser l'identification des problèmes à chaque niveau de gestion, dès le niveau de base pour qu'ils puissent ainsi émettre des propositions de recommandations sur la conduite des activités du projet. Ceci permettrait aussi de faciliter la prise de décision.

Pour cela, nous proposons la méthode de FFOM (Forces Faiblesse Opportunité Menace). L'objectif de cette méthode est d'identifier et recenser les points forts, les points faibles, les possibilités et les menaces et voir comment ces différents éléments évoluent au fil du temps. Du point de vue du suivi-évaluation, cette méthode est utile pour effectuer une évaluation qualitative, par exemple des services fournis par le projet, des liens existants entre bénéficiaires et partenaires de mise en œuvre, des groupes locaux et l'équipe en charge du projet.

A l'issue de cette analyse, des mesures proposées sont à étudier et à prendre.

Cette méthode est utile pour susciter la contribution des bénéficiaires, les aider à réfléchir aux solutions et aux difficultés éventuelles. Elle permet de passer en revue les erreurs ou les points faibles et de les transformer en processus de réflexion constructif. Elle peut aider à appréhender plus facilement des problèmes complexes pour les résoudre le plus rapidement possible. C'est un point de départ utile pour une auto-évaluation collective.

4.2.2.2. Comprendre, capitaliser et apprendre

Le système de suivi-évaluation, pour un meilleur impact de l'intervention, doit être le plus participatif possible, impliquant ainsi les parties prenantes. (Ranaivoson, 2007)

Il est nécessaire d'organiser auprès des acteurs du projet des séances de formations en suivi-évaluation et des restitutions des enseignements tirés du suivi-évaluation, comme par exemple mettre en débats des difficultés identifiées grâce au suivi-évaluation pour pouvoir contribuer à la compréhension de son utilité, pour éviter la réticence et le manque de conviction dans son opérationnalisation.

Le SE fournit des leçons aux gestionnaires et à toutes les parties prenantes, qui leur permettent d'améliorer la qualité de l'intervention en cours et des interventions futures. La pérennisation des acquis des projets devrait être assurée ainsi que la mise en place de stratégie permettant l'appropriation des acquis des projets.

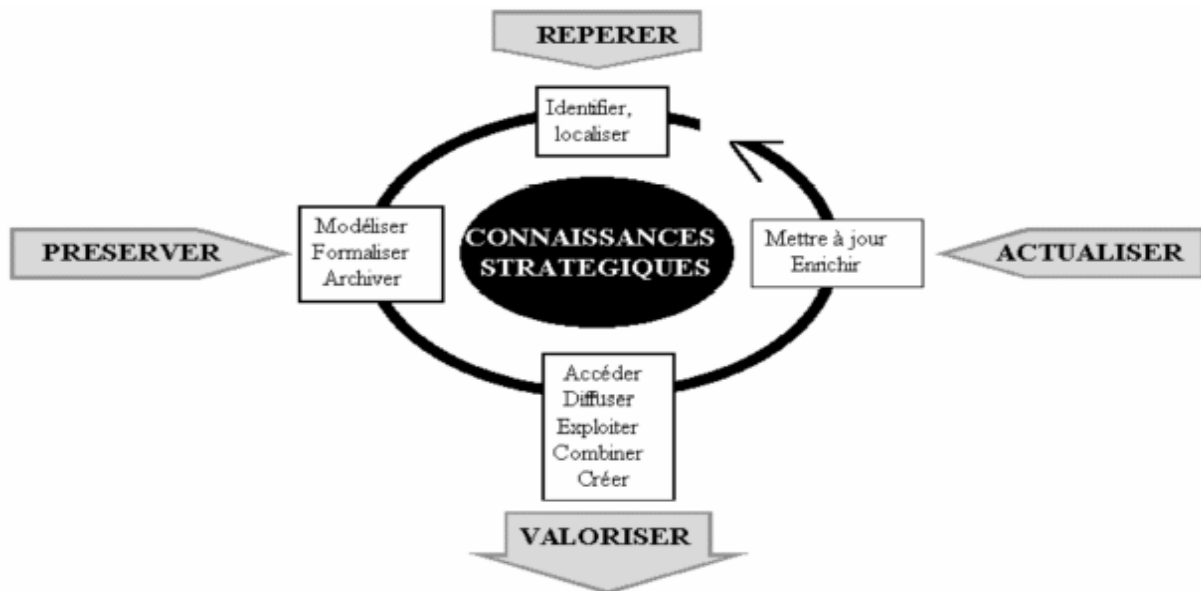


Figure 9: Processus de capitalisation de connaissances
Source : Ehret Fanny, 2011

La gestion des connaissances ne doit pas avoir pour unique objectif de recenser un ensemble de savoirs et de savoir-faire et de les compiler sans aucune logique. Les connaissances font partie d'un système et les liens qui les unissent sont rendus visibles lors de la capitalisation. (Ehret, 2011)

La mise en place d'un système de gestion informatisée des bases de données et de suivi-évaluation s'avère indispensable. Ce logiciel ou progiciel devra être facilement utilisable par tous les acteurs concernés par le recueil et l'analyse de données pour l'évaluation de tous les projets. Il est à noter qu'il faut éviter de sauter à l'étape d'informatisation sans avoir, au préalable, décrit les requis du système et d'avoir identifié les besoins en information. Le dispositif de suivi-évaluation permet ainsi d'identifier d'éventuels dysfonctionnements et d'apporter des mesures correctives ainsi que de capitaliser l'expérience pour l'élaboration de projets futurs. Dans ce cas, le processus de suivi-évaluation permet d'obtenir l'information nécessaire sur l'avancement du projet et ainsi, à terme, de prendre des décisions éclairées quant à sa continuation.

4.2.3. Plan d'action

Tableau 18: Plan d'action

Objectif 1 : Améliorer la gestion du projet en renforçant le suivi-évaluation					
Sous objectif 1.1 : Renforcer le suivi-évaluation des activités de l'ONG					
R.A. 1.1 : L'unité de suivi-évaluation sera fonctionnelle d'ici 2018					
Activités	Sous activités	Echéance	Responsables	IOV	Source de vérification
Mettre en place une unité de suivi-évaluation	Recruter un responsable SE	CT	Coordonnateur	Personne recrutée	Contrat de travail
	Octroyer les moyens nécessaires à l'unité	CT	Coordonnateur	Unité de SE mise en place	Rapport de réalisations
Renforcer les capacités des acteurs en matière de suivi-évaluation	Former les responsables sur le suivi-évaluation et évaluation d'impacts	MT	Prestataire de service	Nombre de personnes formées Connaissances acquises	Rapport de formation Fiche de présence
	Sensibiliser la communauté locale concernant le suivi-évaluation et l'évaluation d'impacts	MT	Responsables de l'ONG	Nombre de personnes sensibilisées Connaissances acquises	Rapport de formation Fiche de présence
Opérationnaliser l'unité de suivi-évaluation	Apporter des modifications à la planification des tâches, activités de SE, échéancier et budget détaillés	MT	Responsable SE	Nombre de tâches, activités additionnées ou modifiées	Plan de travail
	Mettre en place un système de vérification et contrôle de fiabilité des données	MT	Responsable SE Responsables sur site	Nombre d'outils de vérification et de contrôle de fiabilité de données mise en place	Rapport d'activités
	Elaborer un manuel opérationnel de suivi-évaluation	MT	Responsable SE	Existence d'un manuel opérationnel de suivi-évaluation	Manuel opérationnel de suivi-évaluation

Sous objectif 1.2 : Mettre à jour les besoins en informations du système					
R.A. 1.2 : Au moins 90% des besoins en informations des parties prenantes sont comblés d'ici 2020					
Collecter des informations plus qualitatives (pour la compréhension du contexte, le motif du succès et des échecs, l'impact)	Mettre en place des outils de suivi temporel	MT	Responsables de l'ONG	Nombre d'outils mis en place et utilisés	Rapport d'activités
	Formuler des indicateurs qualitatifs	MT	Responsables de l'ONG	Nombre d'indicateurs qualitatifs formulés	PAG Fiches de collecte de données
	Organiser la collecte des informations qualitatives	MT	Responsables de l'ONG	Nombre et fréquence de collecte de données Informations obtenues	Rapport d'activités
	Mettre en œuvre des activités de suivi et d'évaluation d'impact	MT	Responsables de l'ONG, équipe sur terrain	Nombre d'évaluations effectuées Nombre d'outils de suivi d'impacts mis en place	Rapport d'évaluation
Suivre l'évolution des besoins en information	Identifier régulièrement les besoins en informations à chaque niveau de gestion	MT	Responsable SE, équipe sur terrain	Nombre de besoins en informations	Rapport d'activités
	Identifier régulièrement les utilisateurs des informations collectées	MT	Responsable SE	Nombre d'utilisateurs	Rapport d'activités
Objectif 2 : Favoriser la compréhension partagée du projet, la capitalisation et l'apprentissage pour une meilleure prise de décision					
Sous objectif 2.1 : Promouvoir une communication fluide des informations au sein de l'ONG et à toutes les parties prenantes					
R.A. 2.1 : Au moins 90% des problèmes sont identifiés et surmontés d'ici 2020					
Mettre en place un dispositif d'identification des	Effectuer des diagnostics participatifs réguliers avec la population locale	MT	Equipe sur terrain (KMT)	Nombre de diagnostics effectués Problèmes identifiés	Rapport d'activités

facteurs de retards dans les tâches et des dépassements dans les coûts	Favoriser le feed-back et la communication entre les responsables de l'ONG	MT	Responsables	Nombre de rapports Problèmes identifiés	Rapport d'activités
Favoriser la compréhension partagée du projet et du suivi-évaluation	Motiver le personnel dans l'utilité du suivi-évaluation	MT	Responsables	Nombre d'outils mis en place pour stimuler la motivation du personnel	Rapport de réalisations
	Mettre en œuvre les recommandations issues de l'identification des problèmes	MT	Responsables	Nombre de problèmes surmontés	Rapport d'activités
Sous-objectif 2.2 : Capitaliser les acquis en matière de suivi-évaluation R.A. 2.2 : au moins 90% des informations et connaissances relatives aux projets sont disponibles et accessibles à tous les acteurs d'ici 2020					
Capitaliser les acquis du suivi-évaluation des projets	Mettre en place un système d'information informatisée et automatisée	LT	Prestataire de service	Existence de logiciel de suivi-évaluation	Rapport de réalisations
	Capitaliser la base de données consolidées	LT	Responsables de l'ONG	Nombre d'informations capitalisées	Base de données consolidée
Promouvoir l'apprentissage par le suivi-évaluation	Assurer la pérennisation et l'appropriation des acquis du projet	LT	Responsables de l'ONG	Nombre d'outils de pérennisation mise en œuvre	Rapport de réalisations
	Effectuer des séances de restitutions des enseignements tirés du SE	MT	Responsables de l'ONG	Nombre de réunions Informations échangées	Rapport de réunions

Conclusion

5. Conclusion

L'ONG Fanamby a adopté une approche innovante de conservation par l'utilisation de quelques proéminentes aires protégées de Madagascar en une plateforme de développement durable, en développant des camps pour encourager la communauté locale à faire partie d'un tourisme responsable et en leur appuyant pour qu'ils puissent faire du camp un succès. D'autre part, il favorise le développement durable en appuyant l'agriculture biologique. L'ONG Fanamby est dévouée à utiliser les aires protégées comme un moyen de réduire la pauvreté et de stimuler réellement un développement économique. Les activités de l'ONG se rapportent à la fois à la conservation et au développement. Ses activités de suivi-évaluation sont alors très vastes. L'objectif de cette étude a été principalement d'améliorer le dispositif de suivi-évaluation des projets de l'ONG.

Les informations produites par le système de suivi-évaluation doivent refléter parfaitement le déroulement des activités, les résultats obtenus, les motifs du succès et des échecs ainsi que le contexte dans lequel se déroulent les activités, telle qu'a été formulée notre hypothèse. Pour cela, il nous a fallu comprendre en premier lieu les besoins en informations du système pour pouvoir évoquer l'écart entre les besoins en informations réels et les informations issues du système de suivi-évaluation actuel. Ensuite la comparaison des ressources, méthodes et outils utilisés par l'ONG par rapport à ceux nécessaires pour une gestion efficace de la circulation et du stockage des informations nous a permis de comprendre la situation actuelle du système de suivi-évaluation de l'ONG Fanamby, en vue de contribuer à son renforcement.

La compréhension des activités de l'ONG et de la circulation des informations à chaque niveau de gestion a permis de ressortir les différents besoins en information du système pour les comparer aux informations produites par le système. Les indicateurs permettent de refléter les informations produites. L'analyse descriptive de la structure et du fonctionnement du suivi-évaluation au sein de l'ONG nous a permis de connaître les acteurs, les activités de suivi-évaluation mises en œuvre ainsi que les méthodes et outils utilisés. L'Etat de la pratique du suivi-évaluation nous a permis d'obtenir des données plus quantitatives quant à l'appréciation du dispositif de suivi-évaluation actuel par les responsables. Les résultats concernent surtout le manque d'informations qualitatives arrivant au niveau de pilotage faute de moyens et ressources humaine et financière, notamment l'absence d'une unité de suivi-évaluation.

Les grandes lignes de recommandations pour l'amélioration du système de suivi-évaluation actuel sont ainsi (i) d'une part l'amélioration du pilotage et de l'efficacité du projet par la création d'une unité de suivi-évaluation et lui octroyer les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ses activités, la proposition d'indicateurs plus qualitatives, de méthodes et outils pour mieux comprendre le contexte et les impacts du projet et la mise à jour des besoins en information du système, (ii) d'une autre part la promotion la compréhension du projet partagée par tous les acteurs pour favoriser la fluidité de la communication ascendante et descente et initier la capitalisation des acquis en suivi-évaluation et l'apprentissage.

La capitalisation des acquis nécessite, comme inscrit dans la partie recommandations, de préserver l'information, à savoir le modéliser, le formaliser et l'archiver pour ensuite le valoriser. Le SIG s'applique à des domaines variés, tels que la délimitation et la caractérisation des terroirs, l'actualisation et la digitalisation des limites des forêts classées, auxquelles toutes les données d'occupation actuelles du sol peuvent être juxtaposées, le zonage, ...Il peut être à la fois utilisé comme outil de planification/programmation spatiale, servir de base à plusieurs projections et scénarios divers, ou comme outil de suivi/évaluation. De l'application du SIG dans le cadre du suivi-évaluation des activités de développement s'ouvrent de nouveaux horizons intéressants et exploitables dans l'optimisation du suivi-évaluation des projets.

Références bibliographiques et webographiques

6. Références bibliographiques et webographiques

- Burt P., (2012), Faire le lien entre suivi-évaluation et évaluation d'impact, Notes sur l'évaluation d'impact. N°.
- Chaibou, O. (2007), Amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet de développement : cas du projet agro-forestier de lutte contre la désertification dans la région de Diourbel au Sénégal, Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Projets, Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations
- Couvreur, A., Lehuède, F. (2002), Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'Euro vécu par les consommateurs, Centre Infos Publication, CRÉDOC, Département Consommation, 107 pages
- Clark J.R., (1995), Coastal Zone Management Handbook. CRC Press, Boca Raton
- CIRAD, GRET, Ministère des Affaires Etrangères, (2002), Memento de l'agronome, 1 700 pages.
- Diall H. A., (2003), Analyse du fonctionnement du système de suivi-évaluation d'un projet de développement : cas de la Cellule de Coordination du Programme d'Appui aux Services Agricoles et aux Organisations Paysannes (PASAOP) au Mali, Diplôme d'Etude supérieur spécialisée en gestion de projets, Mémoire de fin de cycle, Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations
- EuropeAid Office de Coopération, (2001), Manuel Gestion du cycle du projet
- Ehret F., (2011), Mettre en place une démarche de gestion des connaissances en entreprise.
- Estrella M.I, Jutta B., Dindo C., John G., Julian G., Irene G., Deb J et Roger R., (2004), L'évaluation et le suivi participatif : apprendre du changement. <https://books.google.mg/books>
- FAO, (2015), Évaluation des ressources forestières mondiales 2015, Comment les forêts de la planète changent-elles? Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome.
- FIDA, (2002), Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer, Guide pratique de S&E des projets, Module 5 <https://ifad.org/fr>
- FIDA, (2002), Concevoir et mettre en place le système de suivi-évaluation, pour une gestion orientée vers l'impact, Guide pratique de S&E des projets, Module 4, <https://ifad.org/fr>
- FIDA, (2002), Méthodes et outils de suivi-évaluation, pour une gestion orientée vers l'impact, Guide pratique de S&E des projets, Annexe D, <https://ifad.org/fr>
- FIDA, (2002), Utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact, Guide pratique de S&E, Module 2, <https://ifad.org/fr>
- Fiangoa M. J., (2013), Utilisation du suivi-évaluation pour une gestion orientée vers le succès à long terme des programmes de développements, Diplôme d'études supérieures spécialisées, Option

Développement Local et Gestion de Projet, Département économie, Faculté de Droit de l'économie de gestion et de la sociologie, Université d'Antananarivo

- Hadjaj – Castro H., (2010), Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs, COTA asbl, 92p. http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/COTA-Les_SuiviS-.pdf
- Keita A., (2006), Amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation par la gestion axée sur les résultats (GAR) : Cas de la sous-composante petite irrigation du PNIR-Mali, Master II Professionnel en gestion des projets, Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations
- Loubet del Bayle J.L., (2000), initiation aux méthodes des sciences sociales, Paris - Montréal : L'Harmattan, Éditeur, 272 pp.
- Mansourian S., Vallauri D., Dudley N., 2005, Forest Restoration in Landscapes Beyond planting Trees. Ed Springer, 437 pages.
- Mittermeier Russell A., Will R. Turner, Frank W. Larsen, Thomas M. Brooks, and Claude Gascon, (2011), Global Biodiversity Conservation: The Critical Role of Hotspots
- Noubissi P. K., (2009), La pratique du suivi évaluation dans les projets de développement au Cameroun, Master en Développement (Management de Projets), Université Senghor d'Alexandrie
- OCDE/CAD, (2002), Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>
- Oguniyi A., (2008), Mise en place du système de suivi évaluation dans les projets de développement. Cas du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP), Licence professionnelle, Institut supérieur de management Adonaà, Bénin
- ONE, DGF, FTM, MNP et CI (2013), Evolution de la couverture de forêts naturels à Madagascar 2005-2010, Antananarivo, 42 pages.
- PNUD, (2009), Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, Programme des Nations Unies pour le Développement, One United Nations Plaza New York, NY 10017, USA, <http://www.undp.org/eo/handbook>
- PNUD, (1999), Manuel de suivi et d'évaluation des programmes et projets de développement, Madagascar, Programme des Nations Unies pour le Développement, Gouvernance et Politiques Publiques pour un Développement Humain Durable, Programme PNUD MAG/97/007 – DAP1
- Prodev, (2010), Gestion du cycle de projet, Community development Project Management, Lifelong Learning Programme, IFAID Aquitaine
- Rahajason F., (2010), Mise en articulation du système d'information et de suivi-évaluation d'un projet de développement avec ceux de ses partenaires, Cas du projet COGESFOR œuvrant dans la commune de Didy, District Ambatondrazaka, Région Alaotra Mangoro, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du

diplôme d'ingénieur agronome, Département Agro-management, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques

- Ralambomahay F., (2008). Approche méthodologique d'un système de suivi-évaluation des programmes de développement. Mémoire de fin d'études pour l'obtention de Diplôme d'Etudes Approfondies, Département Agro-management, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques

- Ramamonjisoa, B. S. (1996), Méthode d'enquêtes, Manuel forestier n°1, Manuel à l'usage du praticien, 32 pages

- Ranaivoson R., (2007), Conception et mise en place d'un système de suivi-évaluation, module de formation. Support d'aide-mémoire. Programme de Formation en appui de la Gestion des interventions de développement.

- Randriamiharisoa D. S. (2016), Support de cours de gestion de projets, Département des eaux et forêts, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques, 61p.

- Randriamiharisoa F. (2011), Le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation du projet « fonds régional de développement agricole pilote » dans la Région Amoron'i mania, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome, Département Agro-management, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques

- Raphael B., Romain P., (2007), La conservation de la biodiversité dans le cadre de l'aide au développement, Institut de développement durable et des relations internationales, N°1/2007, Ressources Naturelles

- Ratsisompatrarivo, Rasoamampianina V., (2016), Conservation de la Biodiversité et Réduction de la Pauvreté à Madagascar, Lessons in Conservation, Vol. 6, pp. 30-61

- Razafimanantsoa M. F., (2014), Contribution au système de suivi-évaluation des projets à financements extérieurs en vue de l'atteinte de la performance financière : cas du projet de sécurité alimentaire de la Caritas, Mémoire de maîtrise en gestion, Option Finances et Comptabilité, Département Gestion, Faculté de droit, d'économie, de gestion et de sociologie, Université d'Antananarivo

- Strauss M., (2014), Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de projets de développement international : le cas des ailes de l'espérance au Pérou. Maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke.

- <https://association-fanamby.org/> consulté de 06 février 2017

- <http://www.ecocert.com/certification> consulté le 06 Février 2017

- <http://www.fairtrade.travel/>, consulté le 06 Février 2017

- <http://www.friendlycamp.org/ngo-fanamby/> consulté de 02 mars 2017

- <http://www.pnae.mg/a-propos> consulté de 06 février 2017

Annexes

Annexes**Annexe 1 : Guide d'entretien**

Les grandes lignes du guide d'entretien se présentent comme suit :

- Est-ce que l'ONG a son propre système de suivi-évaluation ?
- Quel est l'objectif de ce système de suivi-évaluation ?
- Quels sont vos principales activités et leur répartition dans le temps ?
- Qui sont les acteurs responsables de suivi-évaluation ?
- Quels sont les besoins en informations au niveau de chaque niveau de gestion ?
- Qui sont les utilisateurs de ces informations ?
- Quels sont les outils de suivi-évaluation utilisés et comment sont-ils exploités ?
- La pratique du suivi-évaluation permet-elle d'atteindre les objectifs fixés ?
- Quels sont les forces et les faiblesses du système ?
- Quels sont les opportunités et les menaces du système ?
- Quel est le problème majeur inhérent à votre dispositif ? Pourquoi ?
- Quels sont vos recommandations par rapport à ce problème ?

Guide d'entretien en malgache

Mpandray anjara

1. Iza avy ireo olona miara-miasa / voakasika amin'ity tetik'asa ity?
2. Inona avy ny anjara asanareo amin'ity tetik'asa ity? Inona kosa no anjara asa ataon'ny Fanamby?
3. Misy antana-tohatra ve ny fomba fiasa aty? (komity sns)

Asa ataon'ny tsirairay

4. Inona avy ireo fanaraha-maso sy fanombanana ny zavatra vita ataon'ny Fanamby momba ny asa sahanina aty? Fanaraha-maso ara-teknika? Mba hanampiana amin'ny fanantanterahina ny tetik'asa?
5. Iza avy ny olona mpandalo aty? Inona no ataony rehefa tonga aty izy?
6. Amin'ny fotoana inona no fanatanterahany ny fanaraha-maso sy fanombanana ety aminao?

Fampiasa amin'ny fanaraha-maso misy

7. Inona avy ireo mety ho antotan-taratasy ampiasainareo amin'ity tetik'asa ity (na tatitra)?
8. Inona avy ny fomba fanaraha-maso ampiasaina aty? (fivoriana...)
9. Ahoana no fomba fanaraha-maso tanterahin'ny Fanamby amin'ny asa vita?
10. Ahoana no fandehan'ny fifampiresahana aminareo sy Fanamby?

Zavatra ilaina

11. Ilaina ve ny fanaraha-maso ny fandrosoan'ny asa hifanaraka amin'ny tokony ho izy?
12. Ilaina ve hoe tombanana raha nahatratra ny tanjona nokendreny ity tetik'asa ity?
13. Ilaina ve ny tombana ny vokatra nahiana sy tsy nahiana nateraky ny tetik'asa ity?
14. Inona avy ny zavatra tokony ho fantatra ilainareo momba ity tetik'asa ity? Ahoana no ahazoanareo vaovao/fomba fiampitan'ny vaovao sy ny zavatra tokony ho fantatra? Misy olona manokana misahana izany ve?
15. Iza no misahana manangona vaovao na ny zavatra tokony ho fantatry ny olona?

Lesoka

16. Inona no mety ho olana hitanareo amin'izay lafiny fanaraha-maso izay? Tsy ampy? Vahaolana?
17. Inona no mety ho olana hitanareo amin'izay resaka vaovao/zavatra tokony no fantatra izay? Vahaolana?

Fanatsarana

18. Araka anao, inona no tena tokony araha-maso sy tombanana ny zavatra vita?
19. Inona no mety soso-kevitra arosan'ny momba izany fanaraha-maso izany mba hanatsarana ny fanatontosana ny tetik'asa?
20. Inona no mety ho filàna momba ny fanaraha-maso mba hanatsarana ny hanampiana amin'ny fanantanterahina ny tetik'asa?
21. Inona ny fomba fiasa tsara hitanareo mety momba izay fanaraha-maso izay?

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête

Identification des dysfonctionnements

Au niveau des éléments du système		
		Score
Objectifs	Objectifs SE réalistes et cohérents	
Utilisateurs	Utilisateurs bien identifiés	
Indicateurs	Indicateurs satisfaisant	
Méthode de collecte, traitement et analyse	Méthode de collecte bien définis*	
	Outils de collecte bien définis*	
	Source de données bien définie	
	Outils de traitement et d'analyse*	
	Fréquence de collecte	
Responsables	Responsables bien définis	
Ressources	Humaine, matérielle, financière	
Au niveau fonctionnement		
		Score
Planification	Planning de réalisation des tâches	
	Planning de tâches	
	Outils de base de planification	
Organisation	Existence organigramme pour la structure SE	
	Tâches bien décrites	
	Circuit d'information	
	Moyen humain suffisant	
	Moyen matériel suffisant	
	Moyen financier suffisant	
Contrôle	Facteurs de blocage identifiés	

Méthodes et outils

		Pratique	Utilité	Faisabilité
Planification	Cadre logique			
	Tableau de bord			
	Cartographie des incidences			
	Plan de travail			
	Chronogramme d'exécution des activités			
	Budget prévisionnel			
Collecte de données	Observation directe			
	Réunions			
	Recensement			
	Echantillonnage			
	Fiche d'enquête			
Suivi Evaluation	Tableau de comparaison des activités prévus et réalisés			
	Tableau de comparaison du budget prévisionnel et des dépenses effectuées			
	Evaluation de la pertinence			
	Evaluation de l'efficacité			
	Evaluation de l'efficacité			
	Evaluation de l'impact			

Annexe 3 : Présentation de l'ONG Fanamby

FANAMBY, signifiant « DEFI » en malgache, est une Organisation Non Gouvernementale oeuvrant dans le domaine de l'Environnement, créée en 1997, par un groupe de scientifiques et d'experts en conservation et développement malgache. Sa création fait suite aux constats suivants :

- quelques habitats et de la biodiversité rares et menacés et qui ne sont pas inclus dans le réseau national d'Aires Protégées à Madagascar, n'ont pas actuellement de statut de protection,
- les activités de conservation à Madagascar manquent de bénéfices tangibles pour les communautés locales et que ceci affecte à long terme leur succès. Sans modèles appropriés pour l'intégration de la communauté et le partage équitable des bénéfices, le soutien local pour des projets de préservation est peu probable.

Aussi, FANAMBY est fortement convaincu que la préservation des ressources naturelles est tributaire de l'implication et de la responsabilisation de tous les acteurs et les concernés, notamment les communautés de base, dans tout le processus de gestion durable et du développement local.

Défi

Face à l'urgence de la conservation de la biodiversité et de la lutte contre la pauvreté à Madagascar, FANAMBY s'engage à octroyer un statut d'Aire Protégée, suivant les gradients de conservation qui englobent les activités de préservation et de développement, à ses sites d'intervention et de dynamiser le développement local et régional par la mobilisation et la participation de toutes les entités concernées.

Les sites priorisés par FANAMBY dans sa mission sont des régions à haut niveau de biodiversité mais ne jouissant pas encore de statut de protection.

Approche

En intégrant l'engagement de l'Etat malgache lors du sommet de Durban 2003 dans sa vision, FANAMBY entend sécuriser les habitats uniques et la biodiversité de ses sites d'intervention par la mise en place d'Aires Protégées suivant un processus dynamique de concertation et en conformité aux politiques nationales. Le statut de protection permettra une mise en œuvre plus souple et durable de la conservation en alliant à la fois préservation, utilisation durable des ressources naturelles (écotourisme, exploitation des produits agricoles/forestiers) et développement des communautés environnantes : « Humanisation de conservation ». La majorité des espèces les plus célèbres existant à Madagascar est protégée à travers un réseau de parcs et réserves. Mais certaines régions forestières ont été entièrement ignorées à cause de l'immensité de l'île. Des ateliers scientifiques sur la biodiversité en 1995 et 1999 ont permis l'identification d'autres sites prioritaires dont les écosystèmes forestiers de Daraina (Nord-Est), d'Anjozorobe (Hauts plateaux du centre) et du Menabe Central (Sud-Ouest).

Nos Aires Protégées

AIRE PROTÉGÉE d'ANJOZOROBE ANGAVO, Région ANALAMANGA :

- Territoire: 41 400 ha
- Forêts moyenne altitude, périmètre de culture et de zone d'habitation
- Classé par l'arrêté n° 20 023 – 05/MINENVF du 30 décembre 2005 portant protection temporaire du site
- Contrat de délégation de gestion n° 1059/06/MINENVF en date du 24 Août 2006
- Paysages : forêts primaires, villages, collines intercalées de bas-fonds rizicoles
- 550 espèces végétales,
- 9 espèces de lémuriens, 84 espèces de reptiles et d'amphibiens,
- 74 espèces d'oiseaux forestiers
- Attrait : l'Indri Indri, le plus grand lémurien de Madagascar,
- Région Analamanga et Alaotra Mangoro, 90 km au NE de Tanà,
- Accessible par la RN3 et RN2
- 03 districts (Anjozorobe, Manjakandriana, Moramanga),
- 13 communes, 39 fokontany; 3 OPCI
- 30 000 habitants

AIRE PROTÉGÉE de LOKY MANAMBATO, Région SAVA:

- Territoire 250 000 Ha,
- 71 000 Ha de massif forestier et de zone humide, 15 000 ha en partie marine avec 08 îlots
- Classé par l'arrêté N° 5 862 – 05 /MINENVF du 31 Mai 2005 en station forestière à usage multiple
- Ecosystèmes: forêts sèches caducifoliées, forêts sclérophylles semi-caducifoliées, forêts sclérophylles semi-caducifoliées, forêts humides, forêts sempervirentes denses dans l'altitude, forêts littorales, zones humides, mangroves, coraux et îles coralliennes
- 10 espèces de Lémuriens diurnes et nocturnes avec 3 endémiques: le lémurien à couronne dorée (*Propithecus tattersalli*), *Lepilemur milanoiet* *Phaner electromontis*,
- 127 espèces d'oiseaux, 75 espèces de reptiles
- 36 espèces d'amphibiens, dont 2 espèces de tortues marines,
- Le fosa (*Cryptoprocta ferox*), le plus grand carnivore de Madagascar,
- *Heteroscorpion magnus*, le plus grand scorpion à Madagascar
- 1.773 espèces de plantes réparties dans 849 genres appartenant à 184 familles dont 4 nouveaux genres et 50 nouvelles espèces, y compris le baobab de Perrier endémique (*Adansonia perrieri*) dans le Nord.

- Faits remarquables: zone de nidification / pondaison de 4 espèces de Sternes, oiseaux migrateurs entre Mars et Novembre : 225 000 couples
- Différents types de formations végétales allant d'humides à sèches
- Attrait: Propithecus à couronne dorée (*Propithecus tattersalli*)
- Région SAVA, à cheval entre les communes rurales de Daraina, Maromokotra, Ampisikiana, Nosy Be)
- District de Vohémar, 04 Communes rurales, 01 OPCI
- 26 000 Habitants

AIRE PROTÉGÉE d'ANDRAFIAMENA ANDAVAKOERA, Région DIANA:

- Territoire 74 606 Ha
- Classé par l'arrêté N° gestion N° 18633/MEFT/MEM du 17 octobre 2008
- Contrat de délégation N°122 MEFT/ SG/ DREFT/ DIANA du 23 Avril 2009
- Paysage: reliques forestières, vastes plaines bien drainées favorable à la riziculture
- Espèces végétales:
- Plus de 211 espèces végétales, réparties dans 147 genres appartenant à 61 familles dont plus de 80% endémique de Madagascar
- 8 espèces de lémurien, plus de 49 espèces d'oiseaux et plus de 33 espèces d'héropétofaune, 20 reptiles, 6 amphibiens
- Attrait: *Propithecus perrieri*
- Région DIANA, entre Diégo et le port d'Ankify
- 2 Districts (Ambilobe, Diego II), 04 communes rurales, 14 Fokontany
- Nombre d'habitants: 21459

AIRE PROTÉGÉE de MENABE ANTIMENA, Région MENABE :

- Territoire 210 312 ha
- 100 000 ha de forêts sèches, 24 000 ha de mangroves et 1 000 ha de zones humides
- Classé par l'arrêté n° 4 532 – 06 / MINENVF du 28 Mars 2006 portant protection temporaire du site
- Contrat de délégation de gestion n° 1058/06/MINENVF en date du 24 août 2006
- Paysage: forêts denses sèches, le lac Kimanaomby, le lac Bedo et les mangroves
- Espèces végétales: plus de 200 espèces de plantes appartenant à 141 genres, 126 espèces d'oiseaux, plus de 40 espèces de Reptiles, plus de 200 espèces d'Amphibiens. 8 espèces de lémuriens dont 2 diurnes et 6 nocturnes, le Fosa (*Cryptoprocta ferox*)

- Attrait : 4 espèces phares: le microcèbe de madame berthe ou *Microcebus berthae*, la tortue à queue plate ou *Pyxis planicauda*, le rat sauteur géant ou *Hypogeomys antimena*, mangoustes à rayure étroite ou *Mungotictis decemlineata*
- Région Menabe, 25 km au Nord de Morondava
- Districts de Morondava et Belo Tsiribihina, communes concerné, 2 OPCI
- 15 000 habitants

AIRE PROTÉGÉE de l'ALLÉE DES BAOBABS, Patrimoine naturel, Région Menabe

- Territoire 320 ha,
- Classé par l'arrêté N°16 231 / 2007 MINENVEF portant protection temporaire de l'AP
- Contrat de gestion participative du décret N° 2005 – 848 du 13 Décembre 2005
- Paysage: Baobabs et formations dégradées à Zujubier avec rare pieds de *Securinea perrieri* (Hazomena) et de *Terminalia tricornata* (Taly)
- Attrait : 2 des 7 espèces de Baobabs existants à Madagascar dont le Fony (*Adansonia rubrostipa* et le Renala (*Adansonia grandidieri*)
- Région Menabe, vers le PK 20 sur la RN8a
- District de Morondava, 01 commune (Bemanonga)
- 267 habitants



Annexe 4 : Présentation du GIE Sahanala

Le Groupement d'Intérêt Economique SAHANALA ou GIE SAHANALA est une Association des paysans de la Région de Menabe, de Diana, de la SAVA, et d'Analamanga, créé en août 2010. C'est une alternative économique, sociale et environnementale pour les ménages ruraux vivant à l'intérieur et aux périphériques des Aires Protégées gérées par l'ONG Fanamby.

GIE SAHANALA constitue une plateforme des associations et coopératives de producteurs, d'associations touristiques locales et des opérateurs privés soucieux de l'environnement et du partage équitable. Il travaille pour le développement de ces membres. Depuis sa création, SAHANALA collabore avec 33 associations paysannes réparties dans toute l'île qui rassemblent plus de 1500 paysans.

SAHANALA a comme principale vision de « Développer des associations et d'améliorer le niveau de vie de ces membres » et a comme objectif général est de « Promouvoir les produits biologiques et le tourisme durable ».

Missions Du GIE Sahanala:

- ∴ Promouvoir, développer et commercialiser les produits bio-équitable et les services touristiques durables au sein des Aires Protégées gérées par l'ONG Fanamby, pour la conservation durable de la biodiversité;
- ∴ Offrir une meilleure valorisation économique du travail agricole par une démarche de commerce équitable;
- ∴ Former et accompagner les associations dans le processus de production;
- ∴ Assurer toutes les démarches liées à la certification, valoriser et faire le marketing des productions, des produits bruts et des produits finis des associations.

GIE SAHANALA a pour objectifs principaux de :

- ∴ Développer des produits et/ou de services durables avec les communautés locales, en partenariat avec le secteur privé, pour dégager des revenus aux producteurs, à la réalisation de projets d'intérêts communs et aux actions de suivi et de conservation de la biodiversité tout en pérennisant les actions;
- ∴ Bâtir ensemble le développement durable des communautés par leurs responsabilisations et appuis pour améliorer la productivité.

LES PRODUITS DE SAHANALA:

- Des denrées alimentaires brutes ou transformées : Vanille, Riz rouge, légumes secs, Huiles essentielles (Ravintsara, gingembre), Gingembre, Noix de cajou, Poivres sauvages, Baies roses,...

- Des produits artisanaux.
- Le tourisme durable : la gestion des Friendly Camp, écolodges mis en place par l'ONG Fanamby au cœur de ces Aires Protégées

Black Lemur Camp, Andrafiarena Andavakoera



Camp Tattersalli Daraina Vohémar



Saha Forest Camp,
Anjozorobe Angavo



Camp amoureux,
Menabe Antimena

Annexe 5 : Canevas du plan de travail trimestriel

Activités planifiées			Indicateurs	Objectif trimestre 1	Date de début	Date de fin	responsable	Suivi par
Liste des résultats d'activités avec les actions associés								
1.								
	1.1							
		1.1.1						

Budget planifié									Fokontany et communes touchées
Source de fond	Compte budgétaire	Description compte	Types de dépense	PU Ar	Fréquence	Nombre	Unité	Montant Q1 MGA	

Annexe 6 : Canevas du tableau de réalisations MRPA

id	Produits/ résultats opérationnels/ Activités planifiées/ sous activités/ taches	Output / indicateurs de réalisations	Situation (réalisé, non réalisé, en cours, reporté, annulé)	Période de réalisation			
				Début prev	Fin prev	Début réel	Fin réel

Techniques (infos liés aux indicateurs)			Financière (situation du mois objet du rapport)			
Prévision de période	Réalisations de la période	Taux de réalisation	Prévision budgétaire	Montant engagé	Montant décaissé	Taux de réalisation

Description sommaire des réalisations	Causes et explications des écarts et proposition de plan de rattrapage (technico-financier)	Problèmes majeurs rencontrés	Solution proposées

Annexe 7 : Grandes lignes de l'étude d'impact environnementale suivant les étapes de création de NAP

