

## ACRONYMES

---

<b>BD</b>	: Base de Données
<b>CAZ</b>	: Corridor Ankeniheny Zahamena
<b>CF</b>	: Certificat Foncier
<b>CFA</b>	: Cellule Foncière de l'Alaoatra
<b>CFR</b>	: Cellule Foncière Régionale
<b>CI</b>	: Conservation International
<b>CIRAD</b>	: Centre de Coopération Internationale et de Recherche Agronomique pour le Développement
<b>COBA</b>	: Communauté de base
<b>COGESFOR</b>	: Conservation Et Gestion Durable des Ressources Forestières
<b>CSP</b>	: Conservation Stewards Programs
<b>CTD</b>	: Collectivité Territoriale Décentralisée
<b>DRDR</b>	: Direction Régionale du Développement Rural
<b>DREEF</b>	: Direction Régional de l'Environnement, des Eaux et Forêts
<b>DSI</b>	: Direction des Systèmes d'Informations
<b>FFEM</b>	: Fonds français pour l'environnement mondial
<b>GF</b>	: Guichet Foncier
<b>MAEP</b>	: Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
<b>MAP</b>	: Madagascar Action Plan
<b>MEF</b>	: Ministère de l'Environnement et des Forêts
<b>OF</b>	: Observatoire Foncier
<b>PGE</b>	: Programme Général de l'Etat
<b>PLOF</b>	: Plan Local d'Occupation Foncière
<b>PNF</b>	: Programme National Foncier
<b>PRPSE</b>	: Plateforme Régionale de Planification et de Suivi Evaluation
<b>PTA</b>	: Programme de Travail Annuel
<b>RA</b>	: Rapport d'Activité
<b>RCF</b>	: Rapport de Contrôles Forestiers
<b>RNR</b>	: Ressources Naturelles Renouvelables
<b>SAPM</b>	: Système d'Aires Protégées de Madagascar
<b>SE</b>	: Système de Suivi-Evaluation
<b>SFR</b>	: Sécurisation foncière relative
<b>SI</b>	: Système d'Information
<b>SISE</b>	: Système d'Information et de Suivi-Evaluation
<b>SNISE</b>	: Système National Intégré de Suivi et Evaluation
<b>SRF</b>	: Service Régionale des Forêts
<b>SRIC</b>	: Service Régionale de l'Investigation et du Contrôle
<b>SRPSE</b>	: Service Régional de la Planification et du Suivi-Evaluation
<b>STD</b>	: Structure Territoriale Déconcentrée
<b>TB</b>	: Tableau de Bord
<b>TGRNR</b>	: Transfert de Gestion des Ressources Naturelles Renouvelables.
<b>VOI</b>	: Vondron'Olona Ifotony, nom malgache pour COBA

## ***LEXIQUE***

---

<b>Evaluation</b>	: Processus ponctuel d'analyse en profondeur de l'action et de ses résultats (Etienne BEAUDOUX, 1992)
<b>Impact</b>	: Différence mesurée entre la situation avant l'intervention et la situation après l'intervention
<b>Indicateur</b>	: Elément ou ensemble d'éléments d'informations significatives, indice représentatif, statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure. (CHARBA, 2005)
<b>Objectif</b>	: Enoncé spécifique de but exprimant une fin désirée qui sous forme d'un verbe à l'infinitif suivi d'un objet.
<b>Suivi</b>	: Processus continu de collecte et de traitement de renseignements, interne à l'exécution d'une action (Etienne BEAUDOUX, 1992)
<b>Système</b>	: Ensemble d'éléments structurés en interaction dynamique orienté en fonction d'un but (Larousse, 1996)
<b>Tableau de bord</b>	: Instrument de contrôle pour le pilotage de d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux dirigeants d'avoir des indications sur l'état de fonctionnement de l'organisation. (CHARBA, 2005)
<b>VOI</b>	: Association d'individu motivé, réuni par des intérêts communs dont les droits et obligations ont été fixés par le décret n°2000-027 du 13 janvier 2000.

## *Liste des illustrations*

---

### **Liste des tableaux**

<i>Tableau 1 : Statistique des entretiens semi structurés réalisés .....</i>	<i>7</i>
<i>Tableau 2 : Base de données par catégorie d'activité .....</i>	<i>9</i>
<i>Tableau 3 : Comparaison entre les deux types de suivi évaluation .....</i>	<i>11</i>
<i>Tableau 4 : Modèle de diagramme de flux de document.....</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 5 : Chronogramme des activités.....</i>	<i>16</i>
<i>Tableau 10 : Les acteurs dans les SISE .....</i>	<i>24</i>
<i>Tableau 11 : Besoins en information pour le suivi d'activité et le suivi d'impact .....</i>	<i>27</i>
<i>Tableau 12 : Indicateurs en communs pour le suivi d'impact .....</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 13 : Diagramme des flux de document périodique.....</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 14 : Appréciation des fréquences d'échanges.....</i>	<i>33</i>

### **Liste des schémas**

<i>Schéma 1: Typologie des acteurs de l'étude .....</i>	<i>5</i>
<i>Schéma 2 : Présentation de l'arbre à objectif.....</i>	<i>9</i>
<i>Schéma 3 : Cercle de corrélation et diagramme de dispersion .....</i>	<i>10</i>
<i>Schéma 4 : Modèle de carte relationnelle.....</i>	<i>13</i>
<i>Schéma 5 : Synthèse de la démarche méthodologique.....</i>	<i>15</i>
<i>Schéma 6 : L'arbre à objectif des institutions.....</i>	<i>17</i>
<i>Schéma 7 : Biplots individus-variables pour les activités de conservation.....</i>	<i>18</i>
<i>Schéma 8 : Biplots individus-variables pour les activités de valorisation.....</i>	<i>19</i>
<i>Schéma 9 : Biplots individus-variables pour les activités de développement agricole .....</i>	<i>20</i>
<i>Schéma 10 : Biplots individus-variables pour les activités de sécurisation foncière.....</i>	<i>21</i>
<i>Schéma 11 : ACP combinée des activités.....</i>	<i>22</i>
<i>Schéma 12 : Les activités en communs des institutions .....</i>	<i>23</i>
<i>Schéma 13 : Le procédé général de suivi évaluation .....</i>	<i>25</i>
<i>Schéma 14 : Les schémas d'acheminement d'informations de chaque institution.....</i>	<i>26</i>
<i>Schéma 15 : Indicateurs en communs pour le suivi d'activité .....</i>	<i>30</i>
<i>Schéma 16 : Présentation globale des échanges.....</i>	<i>32</i>
<i>Schéma 17 : Fréquence des échanges entre acteurs.....</i>	<i>33</i>

### **Liste des graphes**

<i>Graphe 1 : Comparaison sur les acteurs et procédés (échelle communale).....</i>	<i>28</i>
<i>Graphe 2 : Répartition des sources d'information (échelle régionale) .....</i>	<i>29</i>

### **Liste des cartes**

<i>Carte 1 : Localisation de la commune de Didy.....</i>	<i>3</i>
--	----------

## ***Résumé***

---

Pour un projet de développement, disposer d'un système de suivi évaluation est important. Mais concevoir ce système suivant la dynamique de ses partenaires est plus important. Il s'agit du travail de mise en articulation. Dans la commune rurale de Didy, la collectivité territoriale décentralisée, le Ministère de l'Environnement et des forêts (MEF), le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), le Programme National Foncier (PNF), le projet COGESFOR, et Conservation International, œuvrent pour le développement de la zone et le bien être de la population. Ces institutions sont dotés de système d'information et de suivi évaluation (SISE) d'une façon formelle ou non. L'articulation de ces systèmes répondrait de trois conditions : la coordination de ces acteurs, la fonctionnalité de leur SISE, et l'existence d'un échange en matière d'information. Aussi, l'analyse effectuée dans cette étude se concentre sur la relation dans les objectifs et activités, sur les points communs dans le besoin en information, et sur l'état actuel des échanges entre ces partenaires. De ces résultats découleront alors les modalités de mise en articulation des SISE ainsi que les intérêts que peuvent générer une telle initiative.

**Mots clé:** système d'information, suivi-évaluation, Didy, articulation.

## ***Abstract***

---

For a project of development, to have a system of follow-up assessment is important. But to conceive this system according to the dynamics of its partners is more important. It is about the work of setting in joint. In the farming township of Didy, the decentralized territorial collectivity, the Ministry of the environment and forests, the Ministry of agriculture, raising and the Fishing, the Fundamental National Program, the COGESFOR project, and International Conservation, work for the development of the zone and the well is of the population. These institutions are endowed with system of information and follow-up assessment (SISE) in a formal way or no. The joint of these systems would answer for three conditions: the coordination of these actors, the functionality of them SISE, and the existence of an exchange concerning information. Also, the analysis done in this survey concentrates on the relation in the objectives and activities, on the common points in the need in information, and on the present state of the exchanges between these partners. These results will ensue then the modes of setting in joint of SISE them as well as the interests that such an initiative can generate.

**Key word:** *system of information, follow-up-assessment, Didy, joint.*

## **SOMMAIRE**

---

### **INTRODUCTION**

#### **I METHODOLOGIE**

- 1 *Etape préliminaire*
- 2 *Démarche globale*
- 3 *Démarches de démonstration par hypothèse*
- 4 *Chronogramme*
- 5 *Limites de la méthodologie*

#### **II RESULTATS**

- 1 *Le cadre d'intervention des institutions*
- 2 *Structure et fonctionnement des SISE*
- 3 *Les modalités d'articulation des SISE*

#### **III DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

- 1 *Par rapport à la coordination des acteurs*
- 2 *Par rapport à la fonctionnalité des SISE*
- 3 *Par rapport à l'articulation des SISE*

### **CONCLUSION**

### **BIBLIOGRAPHIE**

### **ANNEXES**



# INTRODUCTION



## INTRODUCTION

De 1950 à l'an 2000, la couverture forestière malgache est passée de 25% à 16 % de la superficie nationale<sup>1</sup>. En 2000, la forêt ne s'étend plus que sur moins de 10 millions d'Ha. D'où la priorité nationale accordée à la gestion forestière. Avec plus de 80 % de couverture forestière, la commune de Didy intéresse particulièrement les organismes d'appui et l'administration. Le projet COGESFOR autrement nommé « *Gestion durable des ressources naturelles pour la conservation de trois régions hotspot de la biodiversité à Madagascar* » a pour objectif à la fois la protection de la biodiversité malagasy et la réduction de la pauvreté, au travers de la mise en place de cadres de gestion des ressources naturelles participatifs et durables (FFEM, 2008). Le CIRAD, principal opérateur de ce projet, intervient en partenariat avec les Communautés locales gestionnaires de la ressource, les autorités locales (Commune et Région), l'administration forestière, l'administration de l'Agriculture, les structures foncières à travers le Programme National Foncier, les autres organismes d'appui comme Conservation international (CI) et les structures régionales de développement<sup>2</sup>.

Dès lors, cette multitude d'acteurs met en œuvre des systèmes de suivi évaluation conçu indépendamment les uns des autres et qui implique toutefois des activités qui s'établissent dans le même territoire de la commune rurale de Didy.

Aussi, l'étude de l'articulation entre ces systèmes permettra au projet COGESFOR de créer un SISE en cohérence avec la dynamique de ses partenaires mais aussi de pérenniser ce dispositif de suivi au niveau de la commune et des communautés de base (COBA). En outre, l'articulation entre ces systèmes générerait de nombreux avantages aux institutions partenaires.

La problématique décelée est que l'articulation entre ces système de suivi évaluation ne sont pas clairement perçue. La question de recherche principale se formule comme suit : « De quelle manière le système de suivi évaluation du projet COGESFOR peut être articulé avec ceux du MEF, du MAEP, de la CI, du PNF afin d'obtenir des indicateurs pertinents à l'évaluation de l'état du développement de la zone d'étude et d'apprécier l'évolution des conditions de vie de la population? ». De celle là découlent les questions suivantes :

---

<sup>1</sup> In Rapport sur l'état de l'environnement, MEF, 2007.

<sup>2</sup> Ex : PLACAZ : Plate Forme De Gestion Du Corridor Ankeniheny Zahamena

- Quelle relation de coordination entre ces acteurs ?
- Les SISE de ces institutions sont-ils fonctionnels ?
- Y a-t-il articulation entre ces SISE ? Si oui, comment se présente-t-elle ? Et de quelle manière améliorer cette articulation ?

L'objectif général de cette étude est de déterminer une modalité d'articulation du SISE du projet COGESFOR avec ceux de ses partenaires intervenant à Didy. Aussi, les objectifs spécifiques sont :

- D'analyser les relations entre ces organismes dans leurs objectifs et activités dans la zone d'étude ;
- De caractériser les procédures, méthodes et outils de suivi évaluation mis en œuvre par chaque organisme ;
- De déterminer les points d'articulation existants et probables entre les systèmes.

Pour cela, les hypothèses suivantes ont été retenues :

- Une similitude dans les objectifs et activités des institutions implique une coordination entre eux ;
- Une structure stable des systèmes d'information et de suivi évaluation prouve qu'elle est fonctionnelle ;
- Un échange périodique d'information entre les institutions justifie l'existence d'une articulation entre leur système d'information et de suivi évaluation.

Les résultats attendus de cette recherche sont :

- Les objectifs et activités des différents niveaux d'acteurs seront analysés ;
- Les SISE au niveau de chaque organisme considéré seront caractérisés ;
- Les modalités d'articulation existant et potentiel entre les SISE seront définies.

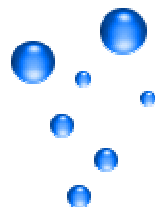
L'ouvrage comportera alors trois parties distinctes :

- La méthodologie comprenant la démarche globale pour la collecte de données, et trois approches spécifiques pour l'analyse des données : (i) l'analyse descriptive, (ii) la description analytique, et (iii) l'analyse comparative ;
- Les résultats de l'étude portant sur l'analyse des objectifs et activités, la description des procédures d'information, et l'étude de l'articulation des systèmes d'information et de suivi évaluation des institutions ;
- Les discussions donnant une analyse critique de chaque résultat aboutissant à la formulation de recommandations.





# **I-METHODOLOGIE**



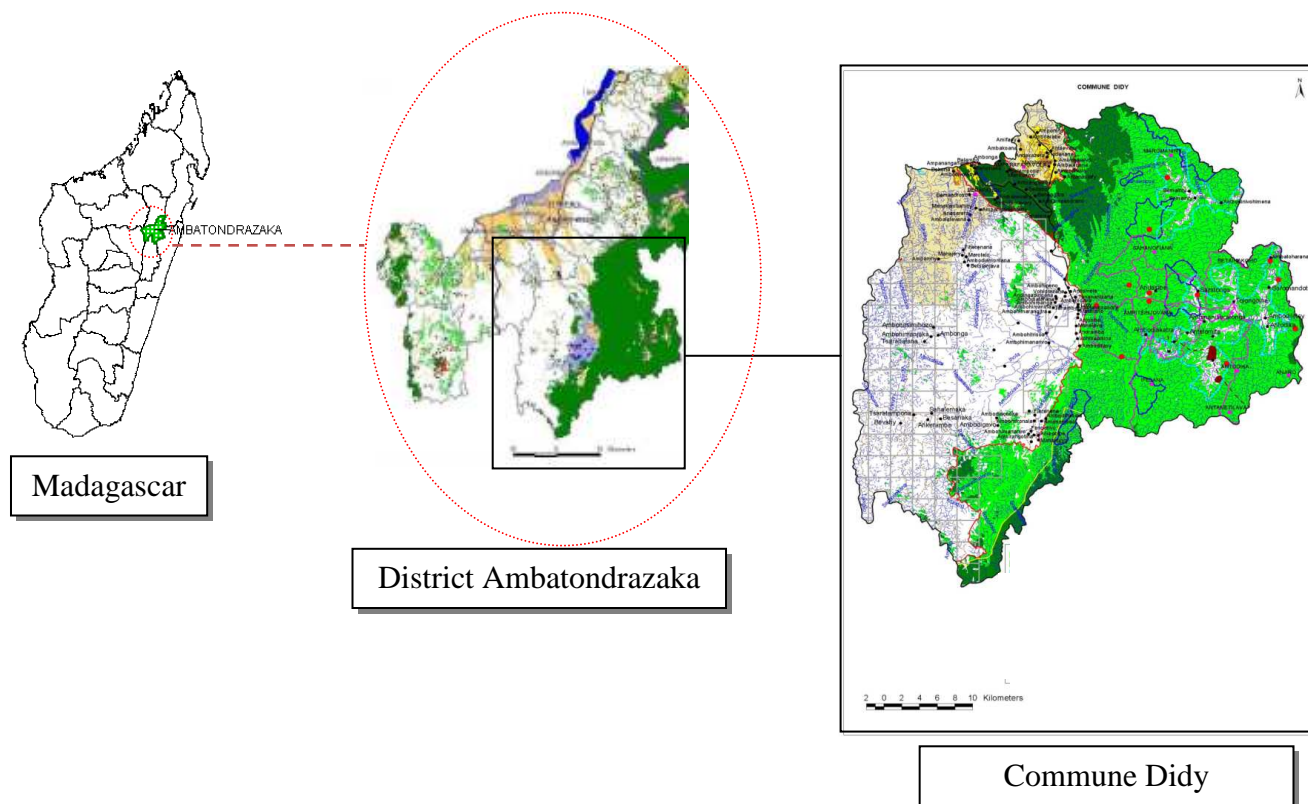
# METHODOLOGIE

## 1 Etape préliminaire

### 1.1 Justification de la zone d'étude

La zone d'étude se limite à celle où intervient l'organisme d'accueil. Il s'agit de la commune rurale de Didy, rattachée administrativement au district Ambatondrazaka et à la Région Alaotra Mangoro (Carte 1). Didy est comprise dans le corridor Ankeniheny Zahamena (CAZ) qui se situe entre les longitudes 48° 15' E et 49° 15' E, et les latitudes 19°15' S et 17°20' S.

*Carte 1 : Localisation de la commune de Didy*



Source : Fond de carte FTM  
Compilation Auteur, 2010

La commune est une zone très riche en ressources naturelles renouvelables et non renouvelables (Cf. Géologie, Relief, Faune et flore en Annexe 1.2). Elle dispose de 117 600 Ha d'espaces forestiers (soit près de 87 % de sa surface) et 9 000 Ha de plaines cultivables réparties sur un total de 135 000 Ha.

Le principal problème de la zone est l'accès difficile, voire impossible en période de pluie. De par ces potentialités, la commune intéresse particulièrement les projets de développement tels que COGESFOR et le CSP de CI et constitue en ce sens une zone stratégique pour l'administration de l'Agriculture, des Eaux et Forêts et de l'Environnement, ainsi que du Foncier.

Notons toutefois qu'un système d'information et de suivi évaluation ne se limite pas au niveau communal mais s'étend au niveau régional et national.

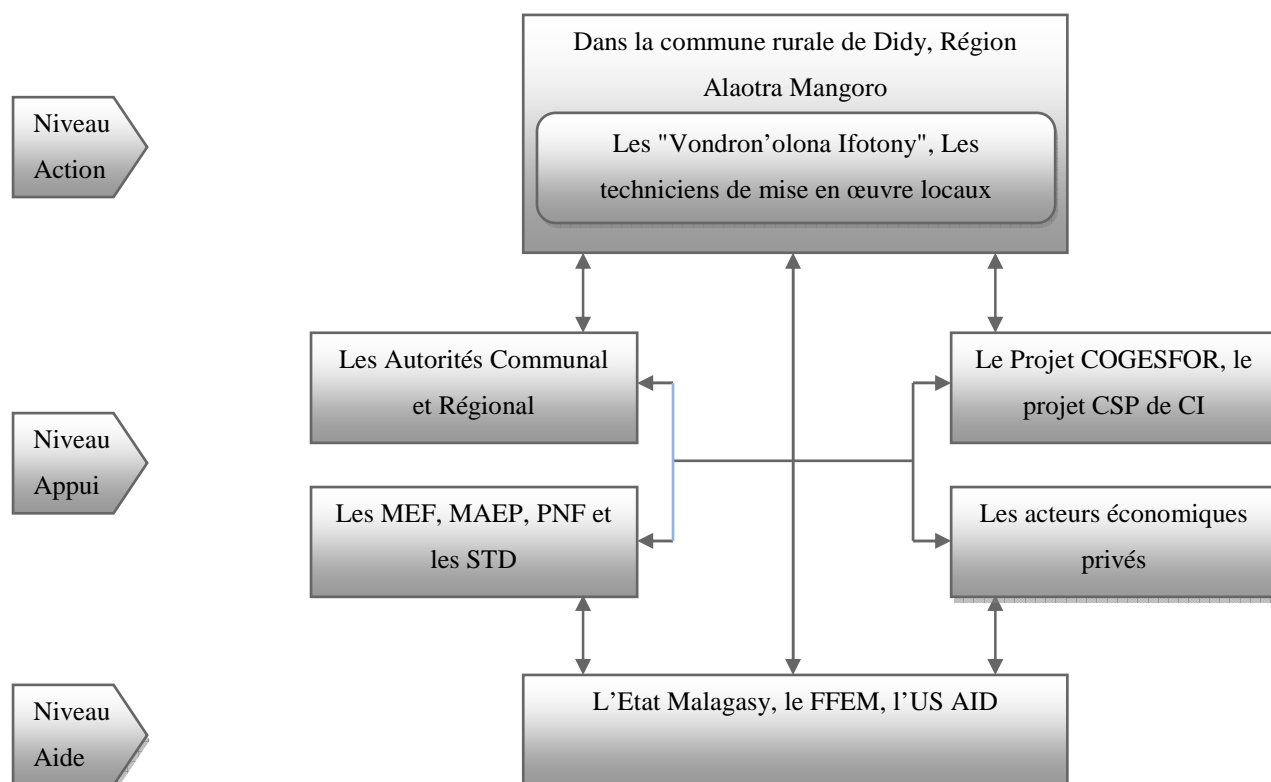
## 1.2 Choix des institutions

Le développement rural, dans les pays tels que Madagascar, peut prendre un schéma classique. L'action de développement fait intervenir différents niveaux d'acteurs dont les rôles sont bien distincts. Le concept que nous préconisons est celui développé par Etienne BEAUDOUX et consorts sur les actions de développement. Il stipule que « l'aide au développement englobe trois types de fonctions : (i) l'action de terrain, (ii) l'appui à la réalisation de cette action, (iii) l'aide financière » (Etienne BEAUDOUX, 1992). D'où le choix de trois types d'acteurs :

- Ceux qui réalisent : les groupements de bases localisés dans un milieu géographique défini (Fokontany, Commune, Région,...)
- Ceux qui appuient : les collectivités territoriales décentralisées, les services techniques déconcentrés, les ONG d'appui locales ou étrangères, et éventuellement les autres opérateurs économiques
- Ceux qui financent : l'Etat dans son rôle actif et les bailleurs de fonds

Ce choix est illustré par le schéma ci après :

Schéma 1: Typologie des acteurs de l'étude



Source : graphe Beaudoux, 1992

Dans ce schéma, seuls les acteurs économiques privés n'ont pas été considérés dans la recherche étant donné qu'ils ne participent pas directement au système de suivi évaluation d'une institution. Par ailleurs, on compte 17 VOI de valorisation (11 anciens et 6 nouveaux) en collaboration avec le projet COGESFOR et 8 VOI de conservations associées à Conservation International (CI. liste VOI en annexe).

## 2 Démarche globale

La première investigation dans la **collecte de données** s'est déroulée à Antananarivo par **l'étude bibliographique** et les **entretiens** auprès de personnes ressources. Puis la recherche a été complétée par des enquêtes sur la zone d'étude.

### 2.1 Bibliographie et webiographie

Il s'agit de la recherche d'information dans la liste des recherches déjà menées dans le domaine de l'étude. La consultation des ouvrages s'est faite de manière **thématique** : (i) le système d'information, (ii) le suivi évaluation, (iii) le développement rural,... De plus, l'étude a requis l'analyse de nombreux documents internes de travail produits par les

institutions considérées (programme de travail annuel, rapport d'activité,...), résultat d'études menées pour l'institution,...

La bibliographie a été réalisée auprès des bibliothèques (ESSA et CITE Ambatonakanga) et des personnes ressources de COGESFOR, de CI, de MAEP, de MEF, du DRDR, de la DREEF, de la commune de Didy et enfin de la région Alaotra Mangoro.

Certains documents, pour leur part, ont été puisés sur Internet via des moteurs de recherche tels que GOOGLE et ALTA VISTA. Les mots clés utilisés ont été : information, Didy, transfert de gestion, système de suivi évaluation....

## 2.2 Entretiens auprès des personnes ressources

Il s'agissait de mener des discussions, à Antananarivo, avec les responsables au niveau central des organismes considérés, qui étaient à même de renseigner sur le sujet de la recherche. Les entretiens ont été axés sur le cadre d'intervention de l'organisme, le SISE propre à chaque institution, ainsi que les relations entre partenaires. Les **personnes ressources** ont été les Chefs de projets, les directeurs et responsables du SISE, et les responsables d'activités (Cf. Annexe 2.1).

Les échanges avec les personnes ressources et la consultation de leurs documents de travail ont contribué à élaborer une **fiche synthétique** pour chaque organisme (Cf. Annexe 3).

## 2.3 Entretien semi structuré

Cette dernière approche diffère de la précédente car il s'agit de rechercher des éléments détaillés concernant les réalités sur terrain. Les entretiens ont été menés suivant un planning d'activité et à l'aide d'un guide (Cf. Annexe 2.2 et 2.4). Aussi, le contact avec les acteurs directement impliqués sur le terrain a été nécessaire pour compléter de façon précise les informations récoltées lors des entretiens auprès des personnes ressources. Le nombre de contacts effectué est donné ci-après :

**Tableau 1 : Statistique des entretiens semi structurés réalisés**

INSTITUTION	PERSONNES CONCERNEES	PERSONNES CONTACTEES	TAUX %
VOI FFEM	11	9	82
VOI CI	8	3	38
COGESFOR	8	7	88
CI	2	2	100
MEF	8	6	75
MAEP	2	2	100
PNF	3	3	100
Commune	2	1	50
Région	2	2	100
TOTAL	46	35	81%

Source : Auteur, 2009

Près de 81 % des personnes concernées par l'étude ont été contactées. Les premières investigations ont été menées à Didy auprès des acteurs agents de terrain<sup>3</sup> des projets, des collectivités de base (VOI associés au projet et VOI associés à CI), de l'Administration locale (commune), et des responsables locaux de l'Agriculture et de l'Environnement et des Forêts. Puis, les entretiens ont abouti à Ambatondrazaka auprès de l'Administration Régionale et des Bureaux Régionaux des partenaires du projet.

### 3 Démarches de démonstration par hypothèse

Une démarche spécifique sera adoptée pour chacune des trois hypothèses de la recherche. Chaque démarche inclus essentiellement une partie « matériels » et une partie « méthodes ».

#### 3.1 Analyse descriptive

Hypothèse 1 : Une similitude dans les objectifs et activités des institutions démontre une coordination entre eux

La première démarche porte sur une analyse descriptive des objectifs fixés par les institutions et des activités qu'elles mènent respectivement.

##### 3.1.1 Matériels

Pour mettre en exergue la relation entre les objectifs et activités des institutions partenaires, deux outils ont été préconisés :

<sup>3</sup> Cf. Cliché 4 en Annexe 2.5

### 3.1.1.1 *L'arbre à objectifs*

Tout organisme fonctionne selon des objectifs précis. Ces derniers sont clairement définis dans les documents cadre de travail de chaque institution. Aussi, cet outil permettra de<sup>4</sup> :

- Etablir une hiérarchie des objectifs ;
- Mettre en évidence les relations entre les objectifs ;
- Montrer comment les sous objectifs vont permettre d'atteindre l'objectif principal.

### 3.1.1.2 *L'Analyse en Composantes principales (ACP)*

Les objectifs dictent de grandes lignes d'activités. Ces dernières sont déclinées en plusieurs activités. L'ACP est une analyse multi variée qui cherche à identifier les axes principaux qui expliquent le mieux des corrélations entre variables descriptives. L'ACP permettra de :

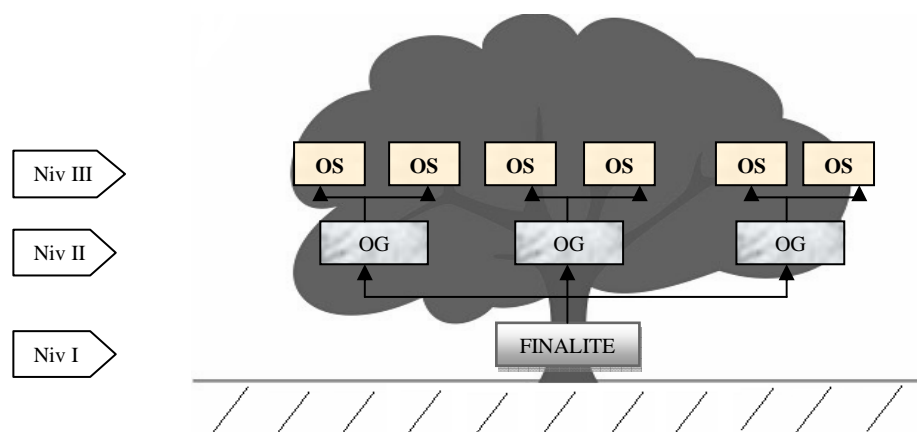
- Percevoir la corrélation entre les activités
- Mettre en évidence des combinaisons plus ou moins systématiques entre les activités
- Déterminer la relation entre les institutions et les activités

### 3.1.2 **Méthodes**

Pour l'analyse des objectifs, les objectifs globaux et les objectifs spécifiques sont placés dans l'arbre à objectif. Cet outil est construit à partir d'un ensemble d'objectifs liés hiérarchiquement. L'objectif final ou la finalité de tous les organismes a été placé au tout début de la hiérarchie. Cette finalité sera le niveau d'objectif le plus élevé et constitue le tronc principal de l'arbre. Les objectifs généraux (OG), les objectifs spécifiques (OS) et les sous objectifs spécifiques (SOS) seront liés à la finalité et constitueront les niveaux moins élevés. La ramification s'étendra au fur et à mesure sans dépasser les 4 à 6 niveaux. De même, les objectifs progresseront d'un caractère qualitatif vers une propriété plus quantifiable. Le schéma obtenu se présente comme suit :

<sup>4</sup> [www.iae.univ-lille.fr/project/mdp/outils/O2.htm](http://www.iae.univ-lille.fr/project/mdp/outils/O2.htm)

Schéma 2 : Présentation de l'arbre à objectif



Mais pour plus de commodité, cette présentation horizontale sera disposée de manière verticale dans la partie « résultat ».

Pour l'analyse des activités, un premier tableau a été construit et utilisé comme base de données pour l'ACP. Pour cela, les institutions et les activités sont respectivement les individus et les variables. Puis ont été affectés des points selon la priorité accordée par chaque individu aux variables :

- 3 points : si l'activité est inscrit comme une priorité dans son Programme de travail ;
- 1 point : si l'activité est inscrit dans son PTA mais ne constitue qu'un supplément d'activité ;
- 0 point : si l'activité n'est nullement pratiquée.

Le modèle suivant présente les matrices d'informations placées en annexe 4

Tableau 2 : Base de données par catégorie d'activité

### Grande ligne d'activité : Conservation

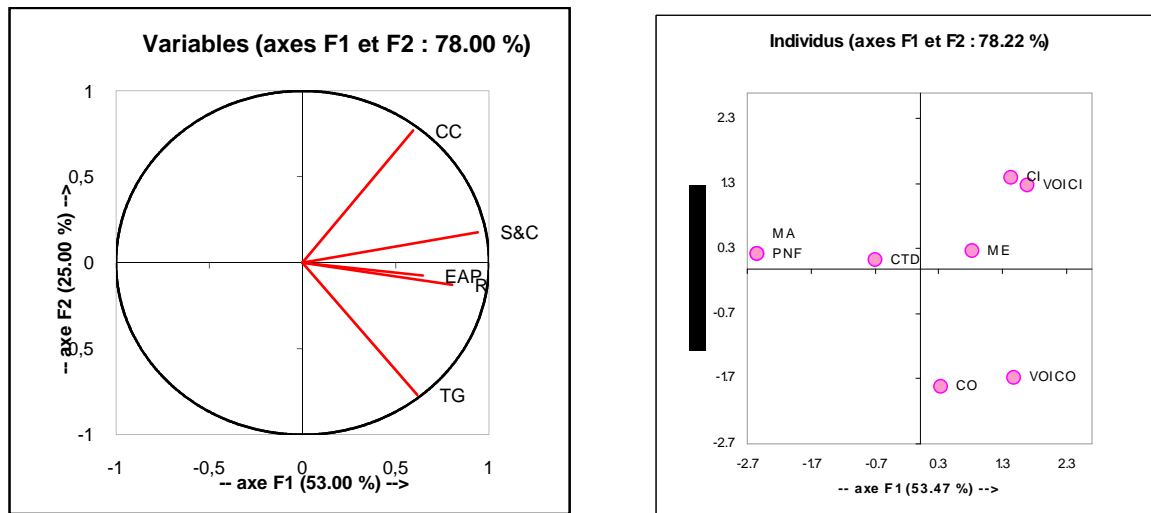
Individu Variable	VOI FFEM	VOI CI	COGESFOR	CI	CTD (Commune)	MEF	MAEP	PNF
Reboisement	...	...	...	...	1	3	...	0
Contrôle forestier	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Source : Auteur, 2009

De ces données, l'ACP produira deux graphes : (i) le et (ii).



Schéma 3 : Cercle de corrélation et diagramme de dispersion



Ces graphes seront combinés dans la partie résultat. L'interprétation de ces graphes se présente comme suit (BENOIT Charlotte, 2008) :

Pour le **cercle de corrélation** des variables :

- Plus une variable est proche de la périphérie du cercle et d'un des axes (c'est-à-dire plus sa coordonnée sur cet axe est proche de 1 ou -1), plus elle est corrélée à cet axe ;
- Plus deux variables sont proches sur le graphe, plus leur lien est fort.

Pour le **diagramme de dispersion** des individus :

- Plus un individu est proche de la circonférence, plus il est **expliqué** par l'axe ;
- Plus il est proche d'un axe, plus il y **contribue**.

Dans la partie « résultats », les deux graphes seront combinés en un seul cops nommé **biplots individus-variables**.

Enfin les activités communes des institutions ont été synthétisées dans un schéma synoptique.

L'outil informatique utilisé pour concevoir le graphe et les tableaux est l'office Word version 2007 développé par Microsoft, le logiciel XL STAT 6.0, et le logiciel Mind Manager Pro 6 version 2006, développé par la société Mindjet LLC.

## 3.2 Description analytique

Hypothèse 2 : Une structure stable des systèmes d'information et de suivi évaluation prouve qu'elle est fonctionnelle.

La seconde démarche comprend la description analytique des SISE existants au niveau des institutions. Cette partie descriptive aboutira à la comparaison des systèmes.

### 3.2.1 Matériels

Avant d'expliquer les deux outils d'analyse, il convient de clarifier les concepts et les **termes clés** utilisés.

#### 3.2.1.1 Les termes et concepts sur le SISE

##### 3.2.1.1.1 Le système de suivi évaluation (SSE)

Le **suivi** est une activité continue de traitement d'informations. Une stricte application du travail de suivi permet de gérer au mieux les actions entreprises. Ce processus permet de repérer les éventuelles anomalies en cours d'exécution, d'apporter des corrections à la **gestion de l'action**, et des réorientations techniques (Etienne BEAUDOUX, 1992). Quant à l'**évaluation**, elle consiste à mesurer le niveau d'atteinte des résultats par comparaison avec les **objectifs** ou des normes préétablies. Si le **suivi** sert à améliorer la mise en œuvre des actions, l'**évaluation** est davantage destinée à apprécier la réalisation des objectifs fixés et de la stratégie adoptée éventuellement en vue de leur réorientation. Cette dernière s'applique tant au niveau des projets qu'au niveau des programmes ou politiques de développement.

En outre, les différentes questions liées à l'évaluation sont traitées par des types d'évaluation différents. On peut distinguer deux grandes catégories<sup>5</sup> (FIDA, 2002) :

- les questions de **processus** cherchent à comprendre si l'application du programme ou de l'une de ses composantes est conforme au concept original ;
- Les questions de **résultat** cherchent à déterminer si la situation des personnes et des ménages sur le plan des résultats essentiels (savoir, comportement, bien-être, etc.) a changé<sup>6</sup>, et dans quelle mesure les changements observés proviennent du programme.

**Tableau 3 : Comparaison entre les deux types de suivi évaluation**

<sup>5</sup> In Suivi évaluation : notes techniques et étude de cas

<sup>6</sup> Cherche à savoir par exemple si les individus sont en meilleure santé, ou plus instruits,...

Caractéristiques	Suivi évaluation de processus (activité)	Suivi évaluation de résultat (impact)
<b>Objet</b>	Appréciations technique et financière des actions menées (efficacité)	Appréciation des situations engendrées directement ou indirectement par les actions menées auprès des bénéficiaires
<b>Procédé</b>	Suivant les grandes lignes d'activités	Effet : Suivant les OS fixés Impact : Suivant trois aspects : écologique, social, et économique
<b>Indicateurs utilisés</b>	Indicateur de résultat et de performance	Indicateur d'effet indicateur d'impact
<b>Pratique</b>	Régulièrement ou seulement en cas de dysfonctionnement	Durant ou après la mise en œuvre de la politique ou du programme
<b>Périodicité</b>	Mensuelle à trimestrielle	Annuelle à pluriannuelle A un moment durant ou à la fin du projet
<b>Procédé</b>	Interne l'institution	Externe à l'institution
<b>Réalisation</b>	Equipe interne	Effet : Equipe interne Impact : organisme extérieur, bailleurs
<b>Support</b>	Rapport d'activité (RA)	RA Rapport d'exécution de l'étude

Source : Auteur, 2010

Alors le « suivi » et l' « évaluation » fournissent des informations qui éclairent la prise de décision des différents acteurs » (CIRAD-SAR, 1992).

### 3.2.1.1.2 Le système d'information (SI)

Ce système représente l'ensemble des ressources humaine, financière, technique et matérielle organisées pour collecter, stocker, traiter, et diffuser les informations de façon continue. (RAZANADRAKOTO, 2007). Le SI permettra d'informer les utilisateurs internes et externes.

### 3.2.1.2 Le procédé de suivi évaluation

Le suivi évaluation est un système qui regroupe des acteurs et des circuits d'informations. L'analyse du procédé de suivi évaluation permettra de :

- Mettre en exergue le rôle et la place des acteurs du système ;
- Voir les relations entre ces acteurs.

Quant au circuit d'information, il consiste à l'acheminement des informations à travers les différents niveaux : communal, régional et national » (MINENVEF, 2006) Ce circuit fait apparaître :

- Les différentes **étapes dans le trajet** de l'information ;
- Les **supports et les moyens** utilisés.

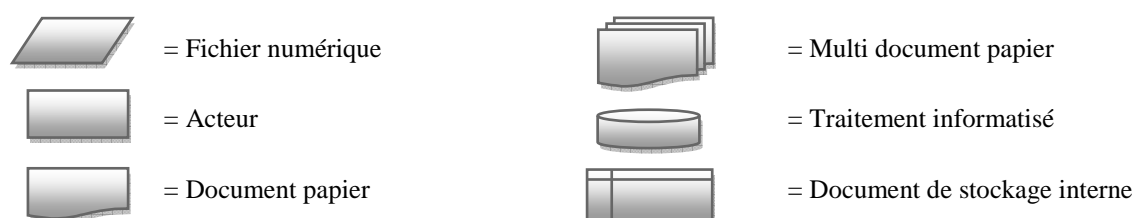
### 3.2.1.3 Le tableau des besoins en information

L'objectif d'un système de suivi évaluation ne varie généralement pas quelque soit le domaine d'activité d'un organisme. Sa finalité est d'informer au mieux les **décideurs** à quelques niveaux qu'ils se tiennent. Le tableau des besoins en information permettra de :

- Distinguer les informations prioritaires recherchées par les institutions ;
- Caractériser ces informations dans leur spécificité ;
- Percevoir d'éventuelles similitudes dans les besoins en information.

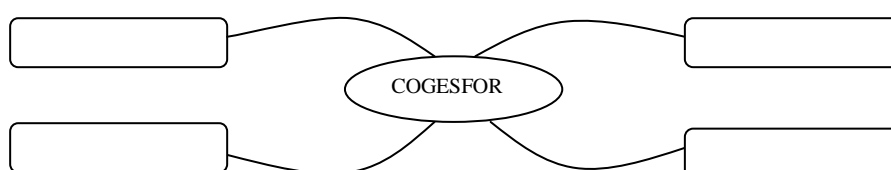
### 3.2.2 Méthodes

Dans l'analyse du procédé de suivi évaluation ont été précisés les acteurs et leur rôle, le circuit d'information propre à chaque institution. Les symboles suivants ont été utilisés :



Quant à l'analyse des besoins, on distingue pour chaque institution le besoin pour le suivi d'activité, suivant les grandes lignes d'activité et le besoin pour le suivi d'effet et d'impact, suivant les aspects écologique, social, et économique. Pour le premier point une carte relationnelle a été établie suivant le modèle suivant :

**Schéma 4 : Modèle de carte relationnelle**



Cette carte ne signifie pas que le projet est au centre des actions et des décisions. Elle permet seulement de mettre en évidence les informations en communs du projet avec ses partenaires.

Cette deuxième s'achève par une comparaison des différentes SISE aux échelles communale et régionale.

### 3.3 Analyse systémique

Hypothèse 3 : Un échange périodique d'information entre les institutions justifie l'existence d'une articulation entre leur système d'information et de suivi évaluation.

Cette troisième démarche se penche sur l'analyse des points communs sur les besoins en informations et sur les relations en matière d'échange d'information dans l'ensemble du système.

#### 3.3.1 Matériels

Deux outils d'analyse ont été adoptés :

##### 3.3.1.1 Le diagramme des flux d'information

La présentation de ce diagramme permettra de montrer les échanges ayant existé et existant actuellement entre les institutions en matière d'informations de manière périodique.

##### 3.3.1.2 Le tableau des besoins communs

Etant donné la grande variété des informations recherchées par chaque institution, ce tableau résume les indicateurs semblables qui pourront être échangées.

#### 3.3.2 Méthodes

Pour l'analyse des échanges d'informations existantes, on placera d'une part les institutions expéditrices et d'autre part les destinataires des informations. Ce schéma est valable à la fois pour les échanges périodiques et pour les échanges ponctuels. Le modèle ci-dessous illustre ces propos :

Tableau 4 : Modèle de diagramme de flux de document

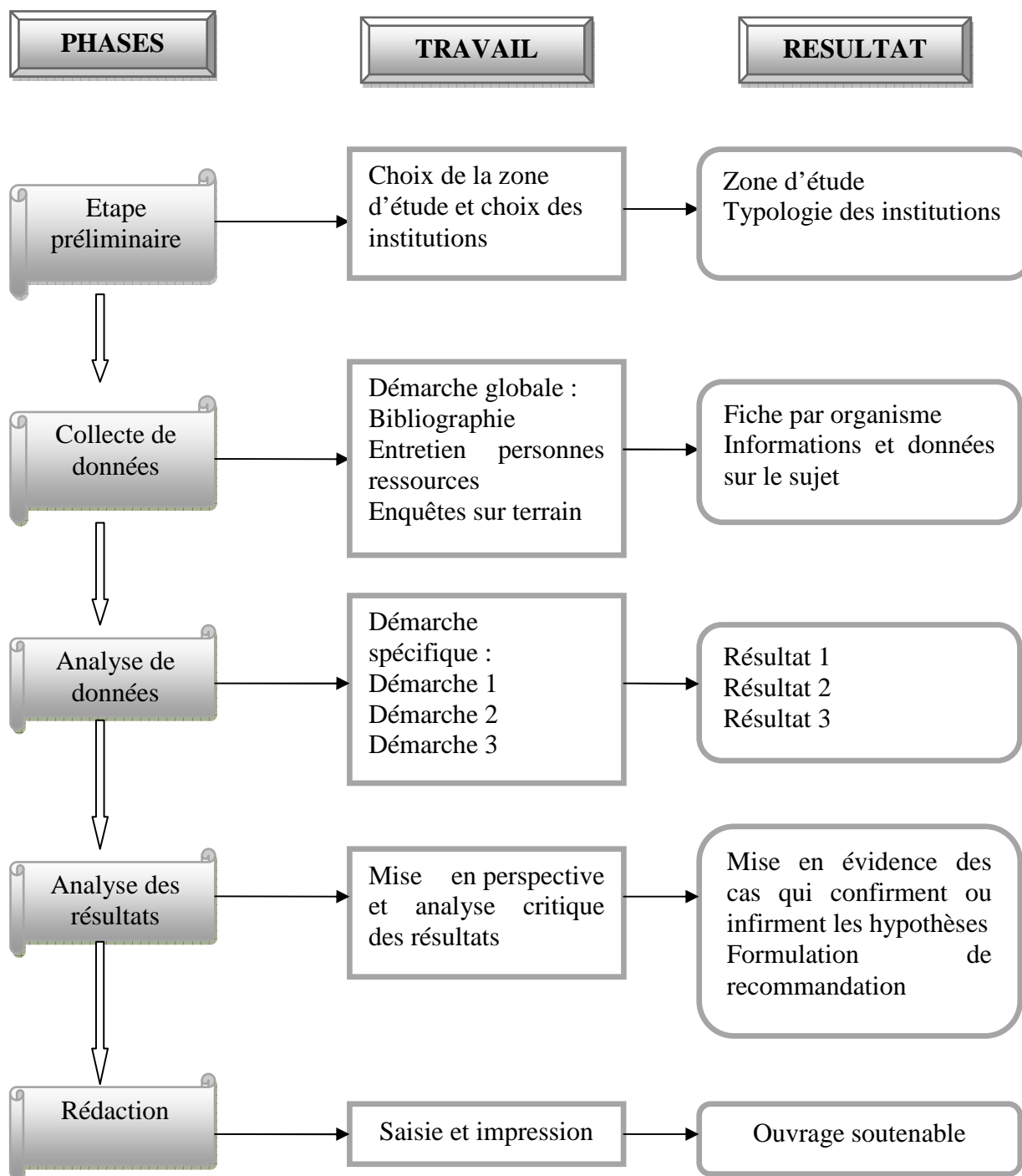
Vers De	COGESFOR	CI	COMMUNE	MAEP	MEF	CFA	PNF	CTD
COGESFOR					RCF des VOI			RCF des VOI
...	...	...	...	...	...	...	...	...

Source : Auteur, 2009

Pour l'analyse des points communs, on distinguera les indicateurs pour le suivi d'activité et les indicateurs d'impact. La fréquence des échanges sera ensuite analysée.

Toutes les étapes suivies précédemment sont résumées comme suit :

*Schéma 5 : Synthèse de la démarche méthodologique*



Source : Auteur, 2009

## 4 Chronogramme

Le déroulement des activités est représenté hebdomadairement dans le chronogramme suivant :

*Tableau 5 : Chronogramme des activités*

	2009																				2010											
ACTIVITES	Août				Septembre				Octobre				Novembre				Décembre				Janvier				Février				Mars			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
Documenta tion																																
Navigation																																
Entretien																																
Enquête																																
Analyse																																
Rédaction																																
Soutenance																																

Les travaux de recherche se sont déroulés à Antananarivo pendant le premier trimestre. La descente sur terrain s'est effectuée en Novembre après que tous les éléments de base aient été acquis. Les deux derniers mois ont été consacrés à l'analyse des données recueillies et à la rédaction.

## 5 Limites de la méthodologie

Les enquêtes n'ont pas atteint la totalité des personnes concernées compte tenu de l'éloignement de certains « Fokontany » par rapport au Chef lieu de la commune et de la non disponibilité des enquêtés, occupés par la reprise des travaux agricoles.

La limite en soi de l'étude fut de devoir considérer les structures ayant existé depuis janvier 2009, période de la recherche pré-mémoire. Le SNISE mis en œuvre pour le suivi du MAP n'est plus en vigueur au niveau des ministères et de ses services déconcentrés compte tenu de la situation transitoire en place. De même, le SISE de Conservation International est en phase de reconstitution depuis décembre 2009. De ces faits, l'étude se portera plus sur les anciennes structures ayant fonctionné ces trois dernières années et les recommandations sont formulées pour les nouvelles structures en phase de mise en place. La dénomination des ministères restera sur les anciennes particulièrement pour le MAEP.



## **II- RESULTATS**





# RESULTATS

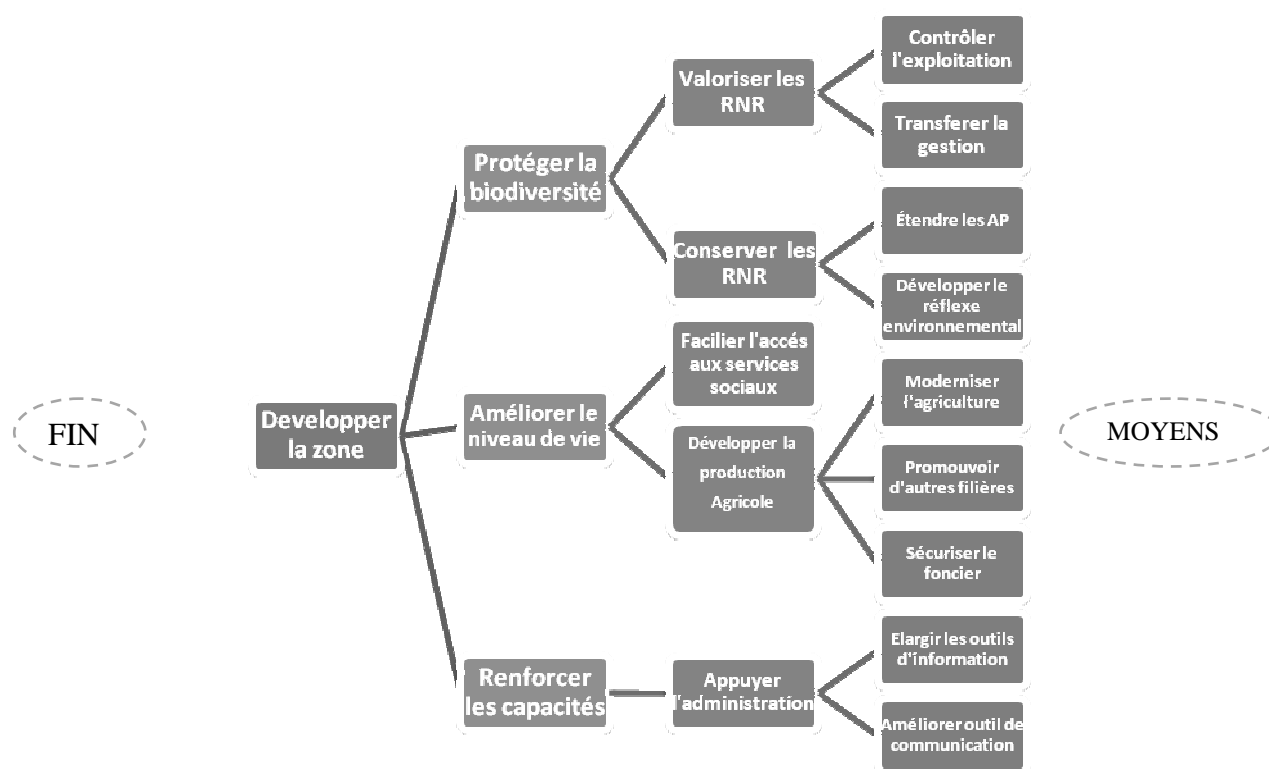
## 1 Le cadre d'intervention des institutions

Cette première partie présente les résultats d'analyse relatifs aux objectifs et activités des institutions.

### 1.1 Analyse des objectifs

Chacune des institutions prises en compte ont formulé dans leurs documents cadre de travail des objectifs globaux (OG) déclinés en objectifs spécifiques (OS) (Cf. Fiche par organisme en Annexes 3). Ces objectifs ont été regroupés puis intégrés en un seul corps donnant ce qui suit :

*Schéma 6 : L'arbre à objectif des institutions*



Source : Auteur, 2009

Les cinq institutions MEF, MAEP, PNF, COGESFOR et CI retiennent une finalité semblable : celui de développer la zone par la protection de la biodiversité, l'amélioration des conditions de vie de la population et le renforcement des capacités locales. Toutefois, les objectifs spécifiques fixés ne sont pas similaires étant donné la spécialité de chaque institution. Dans la protection de la biodiversité, si le projet COGESFOR se penche

plus sur une stratégie de valorisation raisonnée des RNR, le projet de CI vise la stricte conservation de ces ressources.

## 1.2 Analyse des activités

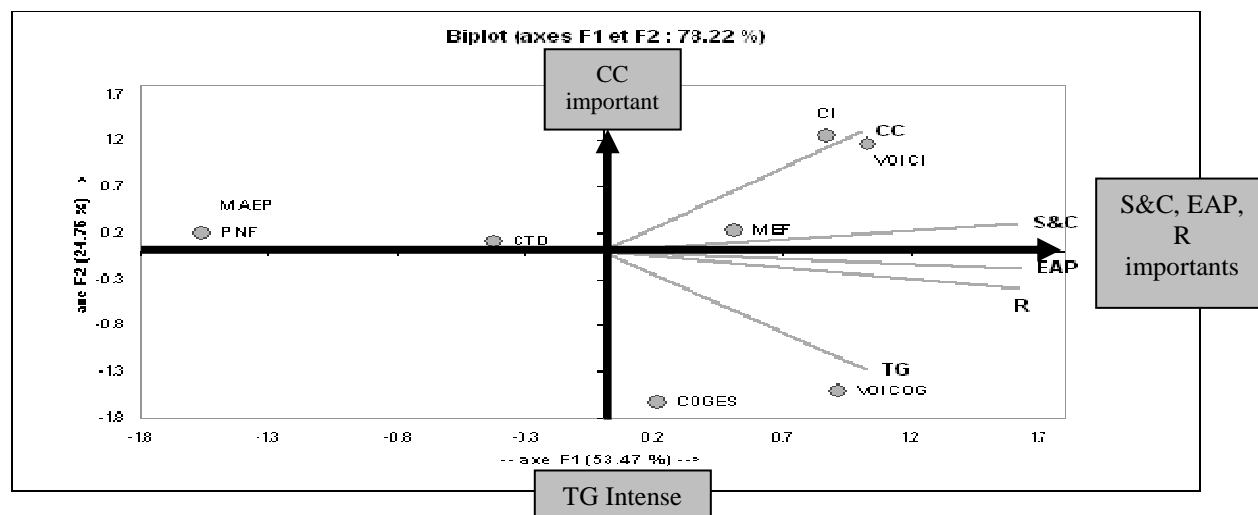
Les activités des différentes institutions sont dictées par les trois objectifs communs cités précédemment. Le degré d'implication des acteurs et l'importance des activités sont donnés par les graphes ACP. Les pourcentages d'inerties indiqués dans les graphes sont supérieurs à 75%. Les modèles obtenus permettent de décrire les données.

### 1.2.1 Protection de la biodiversité

#### 1.2.1.1 Conservation

L'implication des acteurs dans les différentes activités de conservation est donnée ci-après :

*Schéma 7 : Biplots individus-variables pour les activités de conservation*



Source : Auteur, 2010

TG : Transferts de Gestion

S&C : Suivi et Contrôle forestier

CG : Gestion des contrats de conservation

EAP : Extension d'Aires Protégées

R : Reboisement

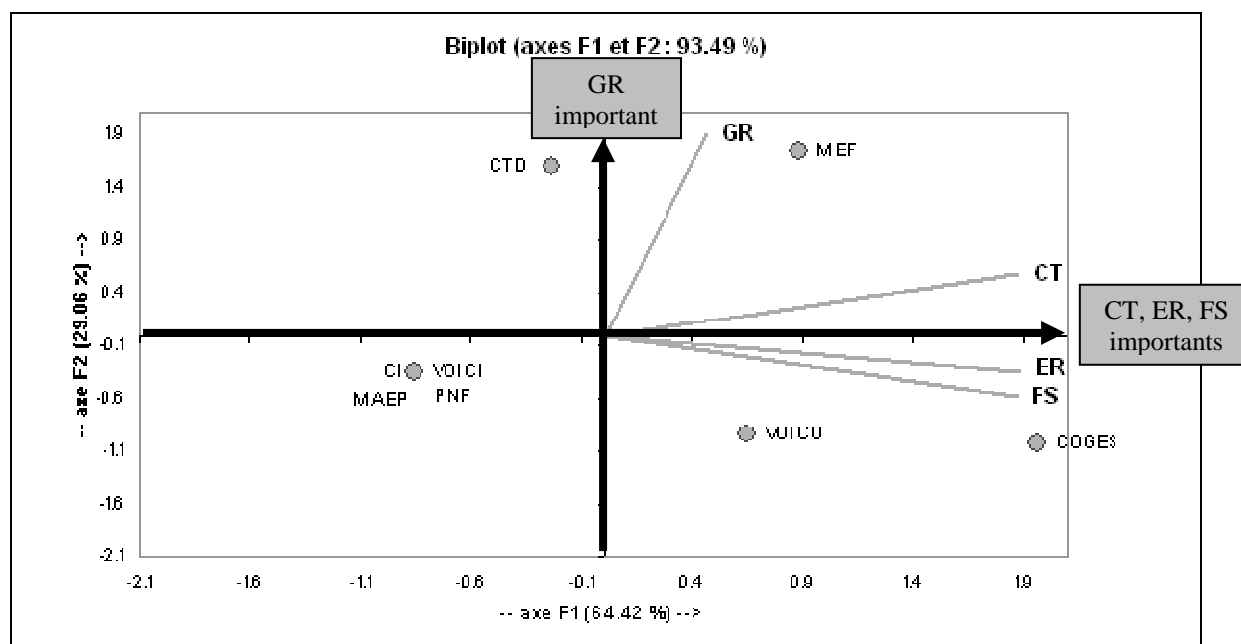
- L'axe factoriel F1 représente l'intensité combinée du S&C, EAP, R
- L'axe factoriel F2 rapporte des activités de TG intense en opposition à l'instauration des contrats de conservation.

D'après ce schéma : les efforts communs de conservation se penchent sur trois activités étroitement liées : le **contrôle des feux de brousse**, l'intégration de la forêt d'Ambohilero dans le SAPM, et le reboisement. La prérogative d'effectuer des suivis et contrôles ont été transmise aux VOI dans le cadre du contrat de TG.

### 1.2.1.2 Valorisation

La place des acteurs dans les activités de valorisation des RNR se présente comme suit :

**Schéma 8 : Biplots individus-variables pour les activités de valorisation**



Source : Auteur, 2010

GR : Gestion des Ristournes et Redevances

ER : Exploitation Raisonnée

CT : Contrôle de la Traçabilité

FS : Formation Sylvicole

- F1 évoque l'importance conjointe des activités CT, ER, FS
- F2 indique l'intensité de la GR

D'après ce graphe : l'ER est fortement lié au CT et au FS. Ces activités mobilisent principalement le projet COGESFOR et ses VOI. Par ailleurs la GR n'implique que le DREFFT et la commune. Enfin, CI, MAEP, PNF n'exerce aucune activité de valorisation des RNR.

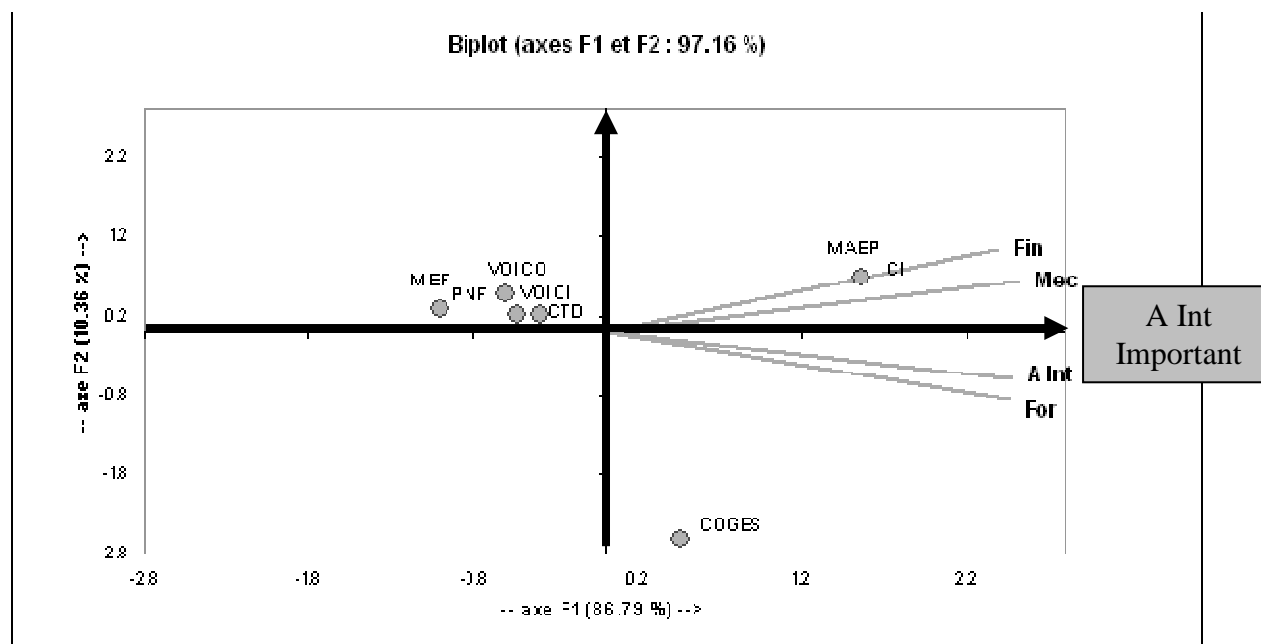
## 1.2.2 Amélioration des conditions de vie

Les améliorations touchent essentiellement la production agricole et la sécurisation du foncier

### 1.2.2.1 Production agricole

La correspondance entre les acteurs et les activités dans l'appui à la production agricole est illustré ci-après :

Schéma 9 : Biplots individus-variables pour les activités de développement agricole



Source : Auteur, 2010

Fin : Financement

Mec : Mécanisation

For : Formation

A Int : Apport en Intrants

L'AI caractérise l'axe F1. Néanmoins toutes les activités sont liées. Ces derniers mobilisent principalement le MAEP et les deux projets d'appui. Le projet COGESFOR a initié la technique de culture Sous Couverture Végétale<sup>7</sup> avec quelques paysans pilotes. De son côté, CI s'investit un peu plus dans le financement des activités agricoles<sup>8</sup> pour palier au manque à gagner des VOI dans la conservation pure des RNR.

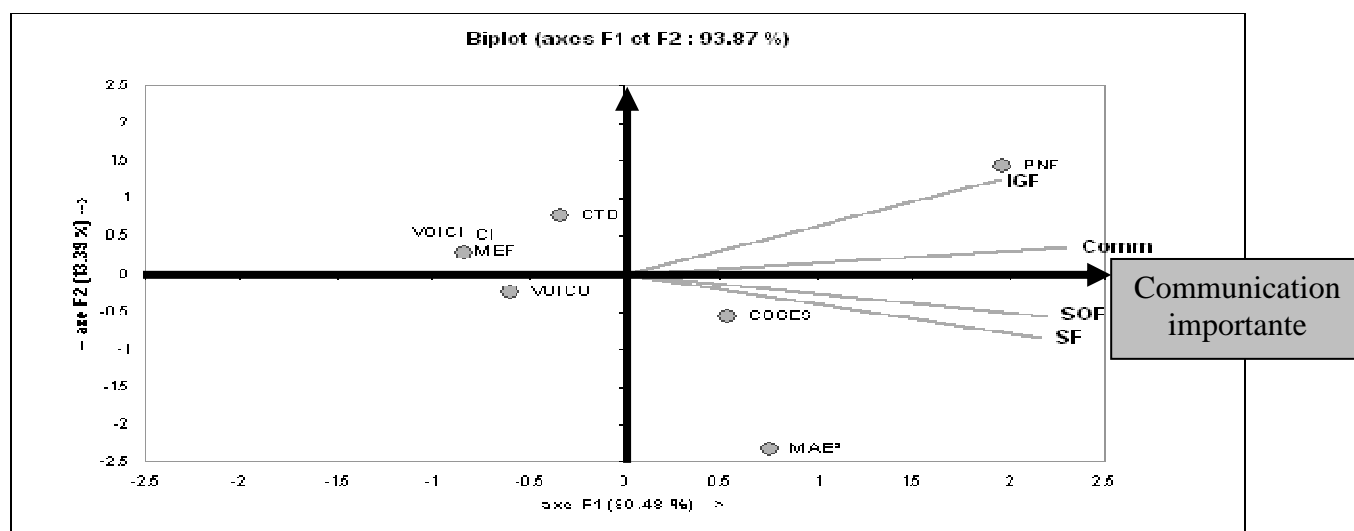
<sup>7</sup> Il s'agit d'une alternative à la pratique du « tavy » pour réduire autant que possible l'usage du feu dans l'agriculture et pour sédentariser les paysans « tavistes ».

<sup>8</sup> A travers l'apport en petits matériels et le financement des intrants,

### 1.2.2.2 Sécurisation foncière

L'implication des différents acteurs dans la mise en œuvre de la sécurisation foncière communale est donnée comme suit :

*Schéma 10 : Biplots individus-variables pour les activités de sécurisation foncière*



Source : Auteur, 2010

SF : Sécurisation Foncière

Comm : Communication

IGF : Implantation Guichet Foncier

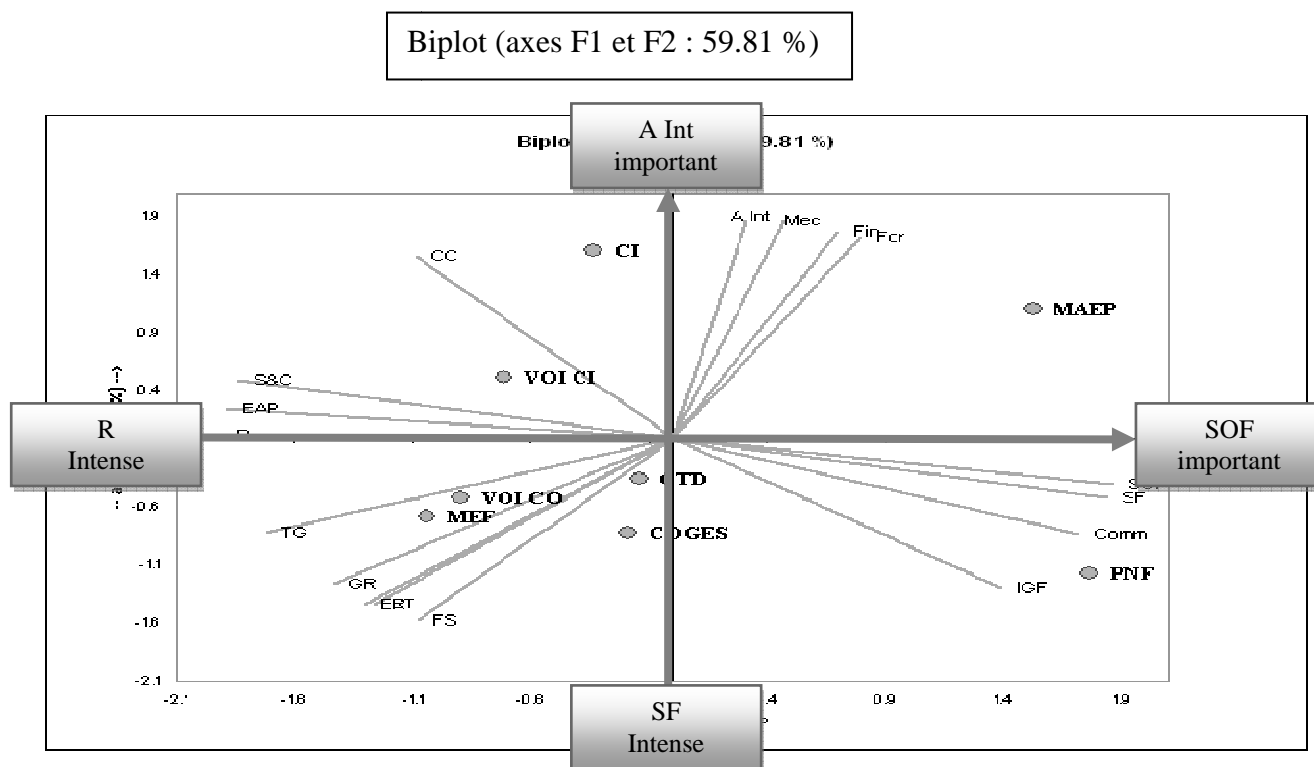
SOF : Suivi des Opérations Foncières

L'activité de Communication est la plus en corrélation avec l'axe F1. Toutefois, les activités de SF et SOF lui sont égales. COGESFOR est plus proche de l'axe F1. Il y contribue à travers la mise en place du SF relative dans le cadre de la mise en place des contrats de TGRNR. De même, pour le MAEP, la SF individuelle demeure la clé du développement agricole. Par ailleurs, l'IGF relève des responsables fonciers. Le guichet foncier de Didy a été implanté en 2009 avec l'appui de la cellule foncière de l'Alaoatra mis en place par le projet Bassin Versant lac Alaoatra (BV Lac) dans le cadre du PNF.

### 1.2.3 Analyse combinée

Combinée en une seule matrice d'information, l'analyse donne le résultat suivant :

*Schéma 11 : ACP combinée des activités*



Source : Auteur, 2010

Source : Auteur, 2010

SF : Sécurisation Foncière

SOF : Suivi des Opérations Foncières

R : Reboisement

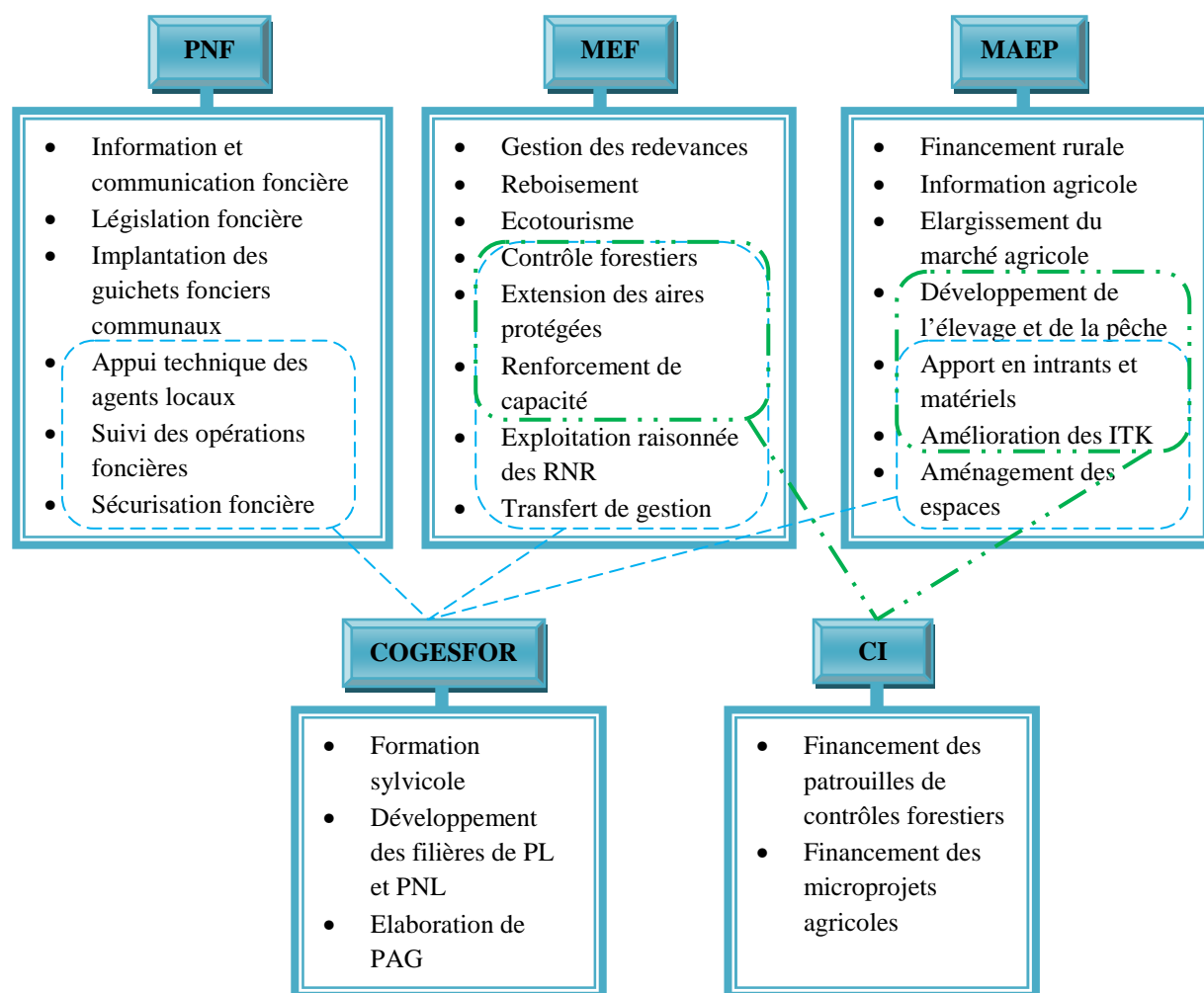
A Int : Apport en Intrants

Le graphe montre que COGESFOR, étant plus près de l'axe F2 par le bas, contribue grandement aux Formations Sylvicoles. De même, CI participe activement à l'apport d'intrants pour les exploitations agricoles des VOI CI. D'autre part, COGESFOR et ses VOI, la commune, et le MEF sont plus étroitement en relation. Néanmoins, le pourcentage d'inertie indiqué (59.81 %) est inférieur à 75 %. Le modèle ne donne pas la meilleure description des données.

### 1.3 Similitude dans les activités

L'analyse montre l'existence d'une similitude des activités mises en œuvre par les acteurs. Le schéma qui suit montre les activités communes du projet COGESFOR Didy avec ceux des autres institutions.

*Schéma 12 : Les activités en communs des institutions*



Source : Auteur, 2009

Les trois institutions COGESFOR, MEF, et CI œuvrent tous pour la protection de la biodiversité de la forêt d'Ambohilero. Dans le site de Didy, les deux projets ont des zones d'intervention bien délimitées. En outre ils s'activent dans les exploitations raisonnées de RNR en appui à la DREEF, à la commune et aux VOI. Chacun de leur côté, COGESFOR et CI s'investissent pour intégrer la richesse forestière d'Ambohilero dans le SAPM en catégorie VI mais aussi pour appuyer les VOI dans leurs activités agricoles. Enfin, la mise place des outils de sécurisation foncière et le suivi de l'occupation foncière constituent une priorité tant pour COGESFOR que pour MAEP dans le cadre du PNF.

## 2 Structure et fonctionnement des SISE

Cette seconde partie présente les caractéristiques de chaque SISE. Elle aboutira à une comparaison de ces systèmes.

### 2.1 Les procédés de suivi évaluation

#### 2.1.1 Les acteurs

La mise en œuvre du suivi évaluation retient les mêmes niveaux d'acteur à savoir le niveau action, le niveau appui, et le niveau financement. Le tableau qui suit indique les acteurs concernés pour chaque institution.

*Tableau 6 : Les acteurs dans les SISE*

Niveau	COB A	COGESFOR	PNF	CI	MEF	MAEP	CTD
Action (Échelle Communale)	VOI <sup>9</sup>	Techniciens et responsable antenne,	Agent(s) du guichet foncier Didy	Agents de terrains Didy	Chef triage Didy	Conseiller agricole	Maire, adjoints, technicien
Appui (Échelle Régionale)		Responsable site Didy	Responsable techniciens CFR	Responsable régionale	Chefs SR, DREEF	Chefs SR, DRDR	Chef de région, Responsable SE
Appui (Échelle nationale)		Chef de projet CCCP <sup>10</sup>	Responsable SE du PNF (OF)	Responsable SSE de CI national	Directions centrales, DPSE, DSI,	Directions centrales, DSI,	
Financement (Nationale et internationale)		Bailleurs (FFEM)	Etat et bailleurs	Bailleurs (USAID)	Etat et bailleurs	Etat et bailleurs	Etat

*Source : Auteur, 2009*

Toutes les institutions affichent des représentants à chaque niveau. Dans les SISE, les niveaux d'acteurs sont localisés à des échelles géographiques différentes.

#### 2.1.2 Le fonctionnement du suivi évaluation

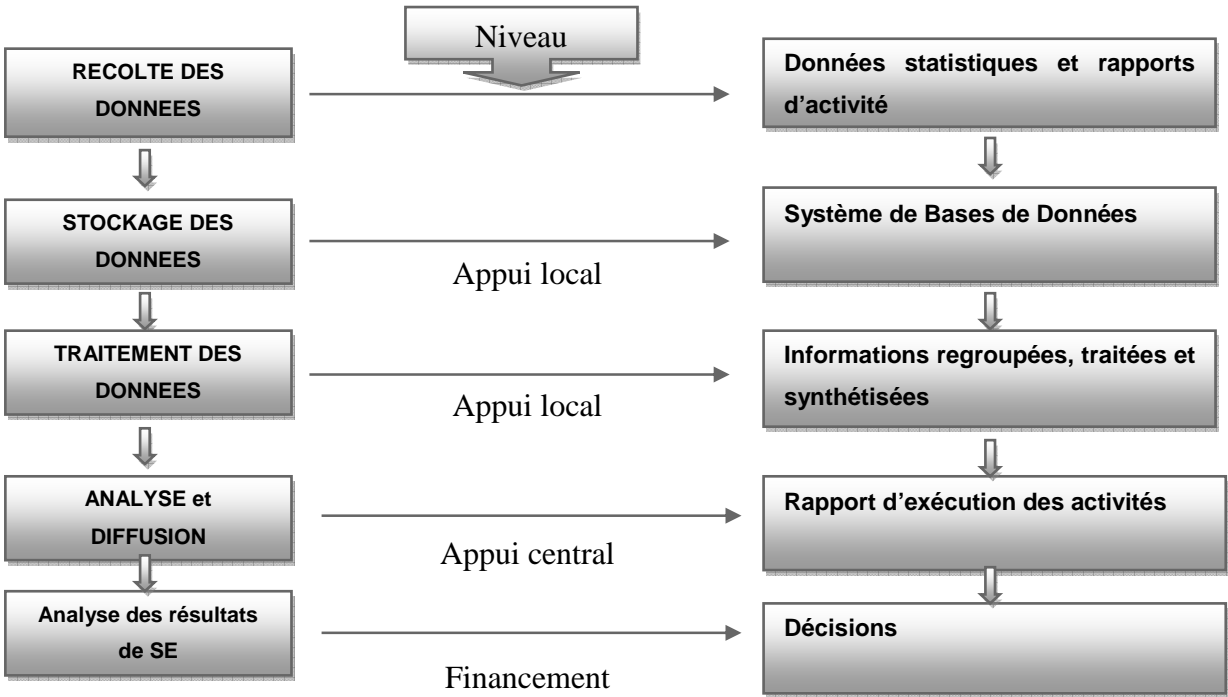
Le rôle des acteurs de chaque niveau est déterminé par un procédé plus ou moins généralisé qui se présente comme suit :

<sup>9</sup> VOI FFEM et VOI CI

<sup>10</sup> Cellule Centrale de Coordination du Projet COGESFOR



Schéma 13 : Le procédé général de suivi évaluation

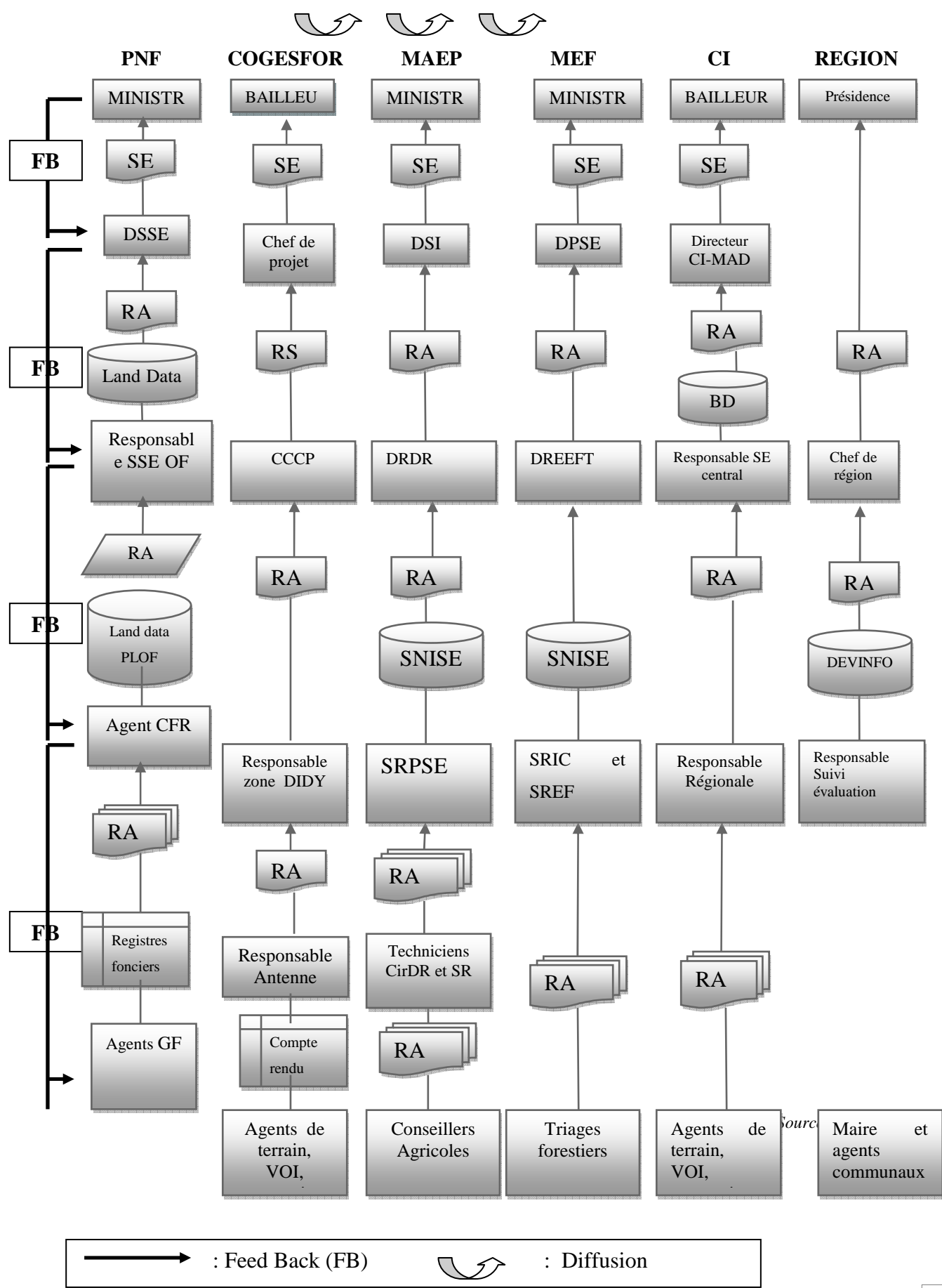


Source : Auteur, 2009

Le suivi évaluation comprend principalement cinq étapes depuis la récolte des données jusqu'à la diffusion des informations aux décideurs et autres utilisateurs. Les rôles attribués à chaque niveau d'acteurs sont bien distincts : les **acteurs au niveau communal sont chargés de collecter** les données à la base tandis que **les responsables au niveau régional et national traitent et analyse ces informations pour les décideurs** (niveau financement).

Pour les six institutions considérées, l'acheminement des informations pour le suivi et évaluation des activités est illustré par le schéma ci-après :

Schéma 14 : Les schémas d'acheminement d'informations de chaque institution



Ce circuit formel de SE est marqué par un **acheminement ascendant des informations**. Bien que le feed back soit souvent mentionné, le retour d'information vers la base n'est pas clairement tracé.

## 2.2 Les besoins en information des partenaires

Les besoins sont distincts pour la conservation des RNR, la valorisation des RNR, le développement de l'Agriculture et la sécurisation foncière. Les informations recherchées sont regroupées suivant des thèmes précis comme le montre l'illustration suivante :

*Tableau 7 : Besoins en information pour le suivi d'activité et le suivi d'impact*

LIGNE D'ACTIVITE	INSTITUTIONS	THEMES
Conservation des RNR	CI	Conservation d'espèces Conservation des sites d'intervention Conservation du CAZ.
	MEF	Fonction écologique au sein des aires protégées, Dynamique des forêts et des zones humides,
Valorisation des RNR	MEF	Etat de la Gestion forestière. Evolution des dispositifs de gestion des exploitations forestières
	CI	Tendance sur l'exploitation des RN comme source de revenu
Développement de l'Agriculture	CI	Productivité agricole et le revenu moyen par famille Accès aux ressources, infrastructures et services
	MAEP	Rendement rizicole Production et quantité d'intrants utilisés Indice synthétique de développement de la commercialisation Nombre de Centre d'accès aux marchés (CAM) en place Opérationnalisation des Unité agro-alimentaires Evolution des Centres de Services Agricoles
Sécurisation foncière	PNF	Occupation foncière Demande de certification Certification foncière

Source: Auteur, 2010

A chaque thème correspond plusieurs indicateurs. Utilisées à différents fins, ces derniers se répartissent en trois types : (i) performance, (ii) résultat, (iii) impact. Classé par thème, les indicateurs sont intégrés dans un TB<sup>11</sup> qui servira au pilotage des actions de l'organisation.

<sup>11</sup> Les tableaux de bords sont présentés dans les fiches en annexes

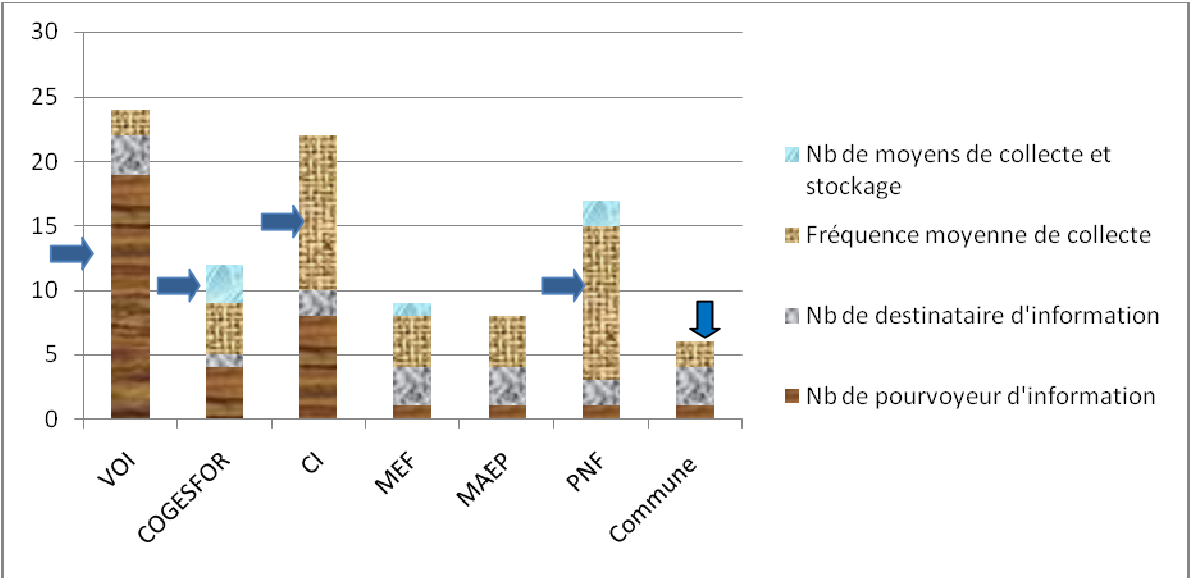
### 2.3 Comparaison des SISE

Une vision comparative des différents SISE décrits précédemment est donnée ci après. Etant donnée l’existence des deux niveaux action et appui, la comparaison considère séparément l’échelle communale et échelle régionale. Néanmoins, dans l’échelle régionale, seuls les intervenants directs dans le cadre du projet ont été considérés.

#### 2.3.1 Comparaison des moyens mis en œuvre

Cette première comparaison est appliquée à l’échelle communale. Elle concerne les moyens humains et matériels déployés pour collecter et pour traiter les informations.

Graphe 1 : Comparaison sur les acteurs et procédés (échelle communale)



Source : Auteur, 2010

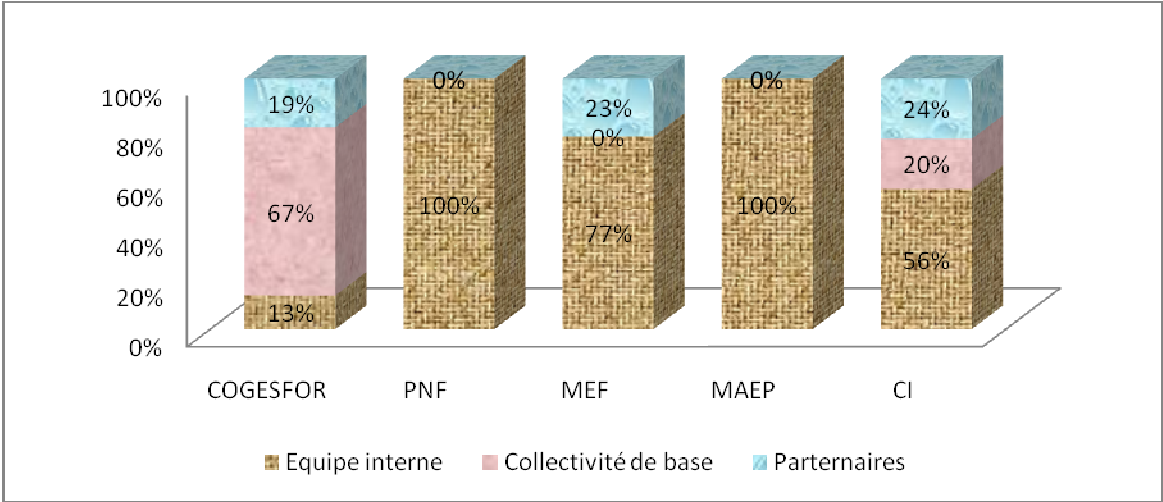
Les VOI sont des sources importantes d’information de par leur effectif. D’un autre côté, le projet présente les meilleures possibilités de collecte des informations de par les moyens<sup>12</sup> dont il dispose au niveau de l’antenne locale. En outre, le PNF et CI disposent des flux d’informations les plus fluides de par la fréquence mensuelle de la collecte des données. Toutefois, la faiblesse de la Commune est notable tant dans les moyens humains que matériels. En effet, le personnel ne compte qu’un technicien qui est à la fois chargé de l’environnement et de l’agriculture (Cf. organigramme en Annexe 3.6).

<sup>12</sup> Deux motos tout terrain et un ordinateur portable à la disposition des techniciens locaux.

2.3.2 Comparaison des tableaux de bord

Cette seconde partie prend en compte les tableaux de bord utilisés au niveau régional pour les ministères et au niveau central pour les projets. La comparaison est effectuée par rapport aux sources d’information pour alimenter les indicateurs.

Graph 2 : Répartition des sources d’information (échelle régionale)



Il existe trois principales sources pour alimenter en information les indicateurs : les données obtenues des travaux du personnel interne, les renseignements provenant des collectivités de base (commune, fokontany, VOI), et les informations récoltées auprès des partenaires. Pour PNF, les sources de données sont strictement internes et la collecte est prise en charge par l’agent du guichet foncier. Pour CI et COGESFOR, toutes les sources d’informations sont intégrées. Les indicateurs de COGESFOR proviennent dans une plus grande proportion des collectivités de base. Quant aux ministères MEF et MAEP, les tableaux de bords indiquent une prépondérance de leur équipe interne comme source d’information.

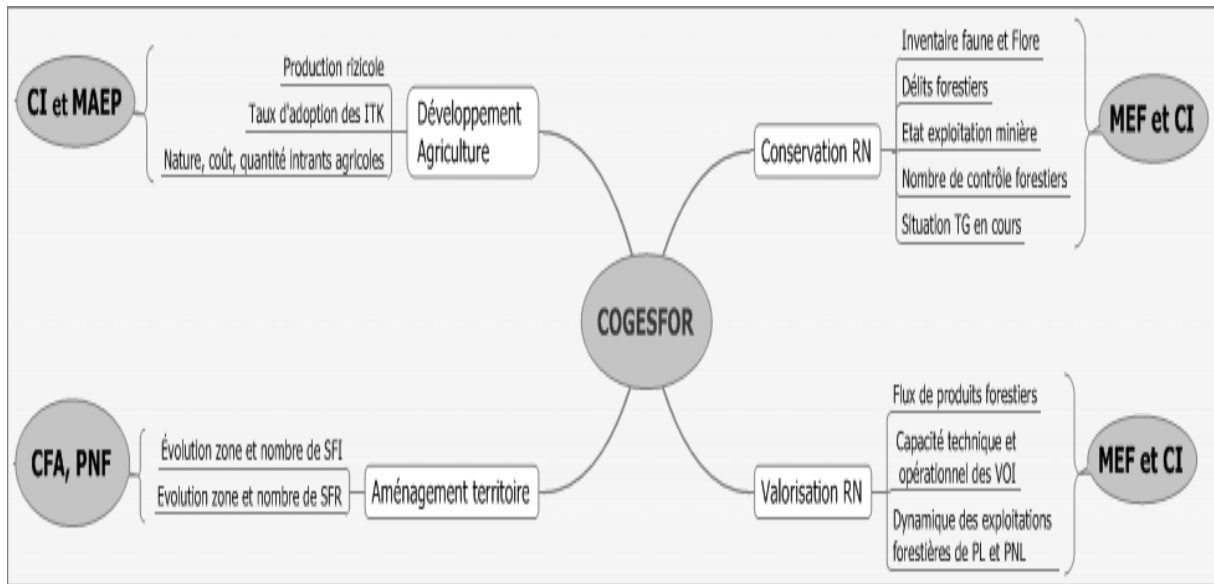
### 3 Les modalités d’articulation des SISE

Cette partie présente, en premier lieu, les points communs dans les informations recherchées par les institutions d’après l’analyse des tableaux de bord, et en second lieu, les échanges entre les partenaires.

#### 3.1 Les points communs sur les indicateurs

Pour les mêmes activités, les besoins en information ne connaissent pas une grande différence. Les indicateurs en communs pour le suivi d’activité ont été estimés à partir de cette similitude.

Schéma 15 : Indicateurs en communs pour le suivi d’activité



Source : Tableau de bords CI, MEF, MAEP, PNF, 2010

Les informations en communs sont plus nombreuses entre le projet et le MEF. Elles concernent les actions menées sur la conservation et de la valorisation forestière. Avec PNF, MA, et CI, les points communs sont moins fréquentes.

D’autre part, les travaux effectués par PEDRONO et SAROVY sur l’élaboration de la méthodologie de suivi environnemental et la définition des critères et indicateurs (C&I) de gestion durable ont été repris pour COGESFOR permettant ainsi la comparaison avec les indicateurs recensés dans les tableaux de bord des partenaires. Ceci a permis de déterminer les points communs dans les indicateurs d’impact.

Tableau 8 : Indicateurs en communs pour le suivi d'impact

Indicateur COGESFOR		
	Institutions	Indicateur d'impact
<b>Suivi écologique :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence des populations d'espèces rares menacées</li> <li>• Fréquence des feux de brousse</li> <li>• Surface brûlées annuellement</li> </ul>	CI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abondance espèces menacées</li> <li>• Nombre point de feu par hectare (satellite)</li> </ul>
	MEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de déforestation de la couverture forestière (3 mois)</li> </ul>
<b>Suivi Economique :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetage des troncs coupés</li> <li>• Respect du plan de rotation</li> <li>• Montant des ristournes<sup>13</sup></li> <li>• Montant des redevances</li> <li>• Production annuelle de riz, de maïs,</li> <li>• Taux de vaccination des bovins</li> <li>• Taux de vaccination des porcins</li> </ul>	MEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'adoption des systèmes de traçabilité des produits forestiers</li> <li>• Pourcentage des recettes forestières par rapport au budget de fonctionnement du ministère</li> </ul>
	MAEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement rizicole</li> <li>• Taux de vaccination du cheptel bovin</li> </ul>
<b>Suivi social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'élève par classe</li> <li>• Nombre d'école/nombre de fokontany</li> </ul>	CI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'analphabétisme de l'adulte</li> <li>• Taux de scolarisation dans les CISCO</li> </ul>

Source : Tableau de bords CI, MEF, MAEP, PNF, 2010

Le sens des indicateurs est le même malgré les différents termes utilisés par chaque institution. Si pour les ministères il est question d'indicateur d'effet, pour les projets il s'agit d'indicateur d'impact (Cf. TB en Annexe 3). Le tableau indique que certains indicateurs sont repris dans les différentes SISE ne citant par exemple que le nombre de point de feux et la localisation des **défrichements**.

## 3.2 Les échanges dans le processus de suivi

### 3.2.1 Fonctionnement des échanges

L'analyse des échanges s'effectue à **l'échelle communale**. La relation entre les circuits d'information est matérialisée par les réunions d'information et les échanges de documents. Il est à noter que les résultats suivant ne signifient nullement qu'il n'y a pas d'échange entre les autres institutions. Les recherches menées se sont simplement penchées sur les relations contractées au niveau du projet. Le tableau en explique davantage :

<sup>13</sup> Les redevances sont perçues par le DREEFT tandis que la commune perçoit les ristournes

Tableau 9 : Diagramme des flux de document périodique

<b>Vers De</b>	<b>VOI FFEM</b>	<b>VOI CI</b>	<b>COGESFOR</b>	<b>CI</b>	<b>Commune</b>	<b>MEF</b>	<b>MAEP</b>	<b>PNF</b>
<b>VOI FFEM</b>			RA		Demandes <sup>14</sup> RCF	Demandes RCF		
<b>VOI CI</b>				RCF	RCF			
<b>COGESFOR</b>	PTA			Ateliers d'information	Compte rendu	PTA, Plaquette		Outils de SF
<b>CI</b>			Ateliers d'information					
<b>Commune</b>								
<b>MEF</b>			RA					
<b>MAEP</b>								
<b>PNF</b>			Données					

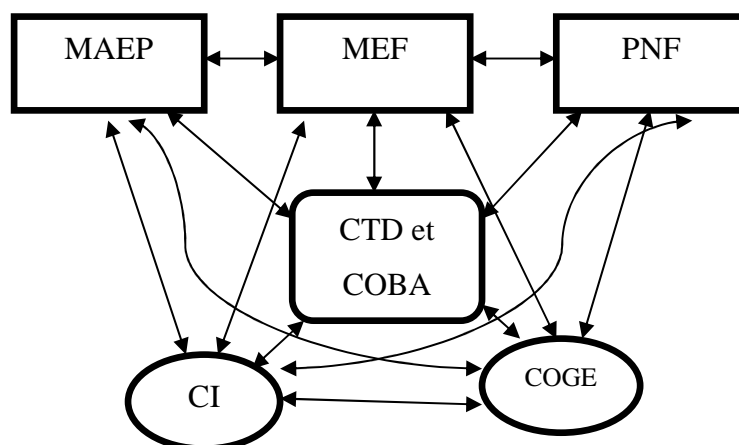
Source : Cahier d'arrivée FFEM, Commune, Région

Les RCF sont composés de plusieurs documents à savoir : Rapport de Contrôles Forestiers (rapport de mission périodique de contrôle et de surveillance du site objet du TGRNR), rapport de fin d'exploitation, PV d'étiquetage des souches (pieds d'arbre à abattre), PV de réception des produits avant le transport. Les échanges se rencontrent principalement entre les VOI, la DREEF, et l'Administration communale.

### 3.2.2 Fréquence des échanges

La fréquence des échanges est appréciée par rapport à la moyenne des deux années 2006 et sur les observations sur terrain. D'un point de vue global, les échanges se présentent comme suit :

Schéma 16 : Présentation globale des échanges



Source : Auteur, 2010

Les échanges sont omniprésents. Les ministères avec leurs services techniques existent pour appuyer techniquement les structures décentralisées et les communautés de base. Les

<sup>14</sup> Demande de renouvellement de contrat de TG, demande d'autorisation d'exploitation



projets du FFEM et de CI existent pour appuyer les STD et les CTD dans divers secteurs à la fois.

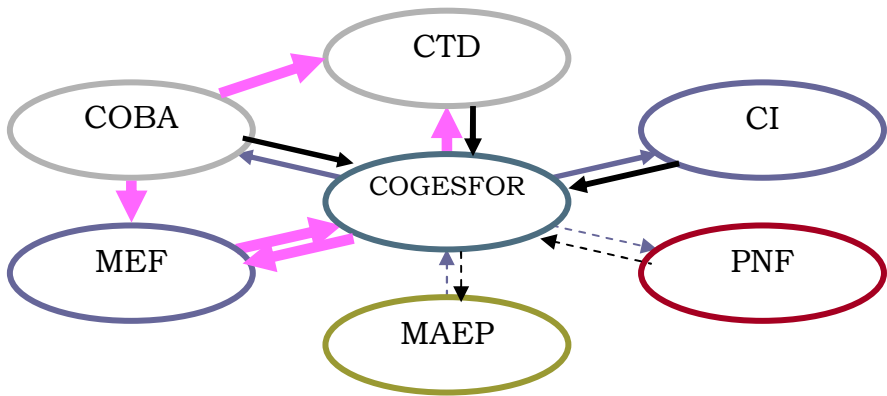
D’un point centré sur le projet, les échanges sont appréciés de la manière suivante :

Tableau 10 : Appréciation des fréquences d’échanges

FREQUENCE	EFFECTIF SUR 2 ANS	APPRECIATION	FORMES
< 4 mois	Supérieur ou égale à 6	Elevé	→
> 4mois >1 an	Entre 2 et 6	Moyen	→
> 1 an	Inférieur à 2	Faible	---

Le comptage à partir des cahiers d’arrivée a permis de déterminer la fréquence des échanges de documents et de réaliser de schéma qui suit :

Schéma 17 : Fréquence des échanges du projet COGESFOR entre acteurs



Source : Auteur, 2010

- CI** : Conservation International
- COGESFOR** : Conservation Et Gestion Durable des Ressources Forestières
- MAEP** : Ministère de l’Agriculture de l’Elevage et de la Pêche
- MEF** : Ministère de l’Environnement et des Forêts
- PNF** : Programme National Foncier

Les échanges sont principalement marqués entre le projet, les VOI, la commune, et la DREEF. La relation avec le PNF est encore faible. En effet les outils de SF sont encore en phase de conception tandis que l’échange de données foncières, en matière d’évolution de l’occupation foncière, dépend de la fonctionnalité du guichet foncier communal qui n’a été mis en place que récemment<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Vers la moitié de l’année 2009



# **III- DISCUSSIONS ET RECOMMENDATIONS**



## DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette troisième partie de la recherche présente l'analyse des points forts et points faibles relatifs à l'état des lieux réalisé précédemment. Les recommandations sont formulées par rapports aux faiblesses mentionnés.

### 1 Par rapport à la coordination des acteurs

Dans la réalisation des activités communes, des cas de coordination et de non coordination ont été notés entre les différents acteurs œuvrant pour le développement de la commune de Didy.

#### 1.1 Les cas de coordination entre acteurs

##### 1.1.1 Entre COGESFOR et DREEF : Contrat programme

L'administration forestière est associée au projet COGESFOR à travers de ce qu'on appelle **contrat programme**. Le contrat programme consiste à donner un appui complémentaire au service forestier déconcentré en dehors de ceux qui sont fournis par l'Etat pour mieux assurer ses fonctions de base. Il s'agit notamment du contrôle des flux de produits ligneux et non ligneux extraits par les VOI et l'accompagnement du projet dans la mise en œuvre des activités techniques relatives à son mandat. Le nouveau contrat programme prend en considération les résultats obtenus durant sa phase 1<sup>16</sup> (2002 – 2007) et la dynamique locale, régionale et nationale du contexte de gestion des ressources naturelles renouvelable notamment la mise en place du SAPM.

##### 1.1.2 Entre COGESFOR et COBA : protection des la biodiversité

Le projet COGESFOR est en **étroite association** avec l'administration forestière, la commune, et les VOI dans la protection de la richesse écologique de Didy à travers les activités de **conservation** et la **valorisation** des RNR. Il contribue au **financement** des matériels de valorisation<sup>17</sup>, il dispense des **formations**<sup>18</sup> sur les techniques modernes de valorisation des RNR et met en place les outils<sup>19</sup> nécessaires à la gestion des espaces de TG. En contre partie, les **VOI** effectuent des contrôles et surveillances dans le périmètre des sites

<sup>16</sup> Projet FFEM biodiversité

<sup>17</sup> Alambic, dispositif de grimpage, scie de long et scie passe partout

<sup>18</sup> Formation sur les techniques grimpage, distillation, technique de coupe, législation forestière etc...

<sup>19</sup> Les outils de gerstion sont constitués par : les PAG, les cahiers des charges, les dina, cahier de chantier, permis d'exploiter...

de TGRNR comme stipulés dans le cahier des charges et le « dina ». Les « polisin'Ala »<sup>20</sup> effectuent, pendant la période d'exploitation, des patrouilles tous les 15 jours. Ainsi, cette délégation de la mission de contrôle réduit la tâche des services techniques de la DREEF et augmente la responsabilisation des collectivités de base dans la **protection de la biodiversité des sites transférés**.

### 1.1.3 Entre COGESFOR et CI : mise en place SAPM

Chaque projet d'appui planifie et met en œuvre séparément leur action pour contribuer à la mise en place effective de la SAPM. Dans leur programme d'action, COGESFOR et CI préparent tous deux **l'intégration** de la forêt **d'Ambohilero** dans le **SAPM**. Aussi, une première coopération a été perçue entre les VOI en association avec COGESFOR et CI. Dernièrement, CI a fait appel à la participation des VOI projet à des travaux de **sensibilisation** auprès des **communautés villageoises** vivant dans la **forêt**. Avant de mener ces sensibilisations, les VOI reçoivent quelques séances de formation totalement pris en charge par CI.

### 1.1.4 Entre COGESFOR et PNF : mise en place SFR

Les équipes de COGESFOR et de la CFA sont en étroite collaboration pour étudier la mise en place des **outils** nécessaires à la **sécurisation foncière relative** des zones de transfert de gestion dans le cadre du PNF. Au niveau de la commune, le responsable du guichet foncier œuvre déjà dans la gestion de la certification foncière. Pour cela, il est tenu de suivre l'évolution de l'occupation du sol tant pour les espaces agricoles que les espaces forestiers.

## 1.2 Les cas de non coordination :

### 1.2.1 Entre CI et COGESFOR : approches non synchronisées

Une différence d'approche est observée entre le projet COGESFOR et celui du CI. Le premier a pour objet de mettre en place un système *de Gestion durable des ressources naturelles fondé sur la valorisation raisonnée*. Ce système est basé sur: (i) la mise en place d'un système d'aménagement concerté, fondé sur le TGRNR (ii) le développement de filières<sup>21</sup> respectueuse de l'environnement et (iii) la mise en place d'un dispositif décentralisé et autofinancé de contrôle de l'exploitation forestière. Ce projet a pu mettre en place plusieurs TG, sur une échelle significative (de l'ordre de 20 000 ha) couplés à des activités

<sup>20</sup> Dénomination des membres des VOI responsabilisés pour effectuer le contrôle.

<sup>21</sup> Il s'agit de la filière des plantes ligneuses, plantes aromatiques et médicinales ou autres filières porteuses. Les prélèvements s'effectuent sur les essences objectives de deuxième, troisième et quatrième catégorie<sup>21</sup> supérieur au diamètre minimum d'exploitabilité (DME >50 cm de diamètre).

communautaires de gestion durable de la diversité forestière du corridor Mantady – Zahamena (RANDRIANARIVELO, 2008). Par contre, CI contribue activement à la mise en place et à l'extension des surfaces des aires protégées à Madagascar. Cette approche est caractérisée par l'élaboration du contrat de conservation. Ce protocole engage les communautés villageoises à effectuer des missions de contrôle périodique dans les sites transférés. Les contrôles sont financés par une subvention directe octroyée par CI.

Par conséquent, le manque d'explications techniques relatives à chaque approche a engendré un sentiment de **frustration aux membres des VOI**. C'est la raison pour laquelle, les VOI appuyés par CI ont cherché à transformer leurs contrats de conservation en valorisation.

### 1.2.2 Entre COGESFOR et COBA : Contrôle forestier délaissé

Le recensement du nombre des comptes rendu auprès du service technique et de la commune montre depuis 2008 un relâchement des missions de contrôles effectués par les VOI. Cette situation s'explique par plusieurs facteurs. Le premier est le manque de ressources financières. La suspension de l'exploitation forestière à Madagascar par le ministère de tutelle<sup>22</sup> se répercute directement sur le fonctionnement des activités de contrôle auto financé exercé par les VOI gestionnaires des sites transférés. Le deuxième est le manque de temps et de conviction. Les **activités agricoles** sont **priorisées** par rapport aux activités de suivi forestier. Les suivis ne sont effectués que lorsque les travaux dans les champs sont achevés. En effet, la réalisation des suivis nécessite au moins trois jours aux VOI responsables car les "**kijana**" sont souvent à des endroits **éloignés**. La distance entre la localisation des VOI et celle du "**kijana**" varie entre de 4 à 25 km (Cf. Liste des VOI en Annexe 2.3).

Alors, la réduction de contrôle marquée par la diminution de la présence physique des Polisin'Ala favorise l'intrusion de tiers dans les espaces protégés engendrant ainsi la **prolifération des feux de forêt ainsi que celle de l'exploitation illicite** de toute sorte (bois, cristal, etc....)

<sup>22</sup> Le ministère a lancé en 2008 la note ministérielle n°02/08/MEEFT/SG/DGEEF/DVRN/SADG

### 1.3 Recommandations

#### 1.3.1 Organiser une réunion de coordination

Une réunion périodique<sup>23</sup> parrainée par la mairie et impliquant l'administration forestière, les représentants de CI et de COGESFOR **renforcerait** la **coordination** de ces acteurs dans leur action. Particulièrement entre CI et COGESFOR, les **approches** devraient pouvoir **s'harmoniser**. Les ONG d'appui n'ont aucun intérêt à ce que les organisations locales bénéficiaires de leur appui entrent en conflit par désinformation. Un échange périodique sur l'évolution des activités contribuerait grandement à éviter tout malentendu et à créer une synergie dans les actions des partenaires. En ce sens, un atelier d'information a été organisé par le projet en novembre 2009 (Cf. clichés 1, 2, 3 en annexe 2.5). En effet, « tout le monde n'a pas accès aux mêmes sources d'information et les divers partenaires peuvent interpréter certains phénomènes de façon contradictoire » (DUFUMIER, 1996). D'autre part, tous les acteurs s'accordent pour lutter contre les phénomènes ravageurs de la forêt, en particuliers les feux de brousses. Alors une stratégie commune serait plus efficace pour y remédier et renforcerait la coordination entre les acteurs.

Ce genre de réunion servirait à coordonner la prise de décision des acteurs. Elle constituerait une occasion de **concertation** entre les communautés de base et les organismes d'appui. Par conséquent elle favorise la **planification participative** en faveur de la protection de la biodiversité et du développement de la commune.

#### 1.3.2 Appuyer techniquement des VOI

La réalisation du suivi forestier est une tâche importante et mérite donc un appui supplémentaire. De plus un système a déjà été testé, rodé et acquis par la communauté. En effet, il a été conclu de commun accord entre la commune, le VOI et l'administration forestière qu'une clé de répartition de la recette issue de l'exploitation raisonnée de bois d'œuvre fixera le taux alloué à la réalisation du contrôle (RANDRIANARIVELO, 2008). La commune de rattachement de la ressource prélève à chaque transport des produits Ar 200 par traverses. Une partie de cette recette est réinvestie dans l'indemnisation des agents communaux exerçant le contrôle. Quant au VOI, la recette d'exploitation est utilisée pour financer la mission des "Polisin'ala". Ainsi la bonne marche du suivi et contrôle forestiers contribuerait de façon directe à la **préservation des ressources** forestières tant protégées.

<sup>23</sup> Une réunion tous les 2 mois a déjà été convenue entre CI, COGESFOR, et les STD du MEF.

#### 1.4 Résumé sur la coordination des acteurs

Le tableau qui suit résume cette partie de discussion sur la coordination existant entre les acteurs :

Cas de coordination	Cas de non coordination
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Existence du contrat programme entre le projet COGESFOR et l'administration forestière</li> <li>▶ Mise en oeuvre effective du contrôle forestier par les VOI du projet</li> <li>▶ Mobilisation de CI et de COGESFOR dans l'intégration de la forêt dans le SAPM</li> <li>▶ Mise en place des outils de SFR associant le PNF et le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le non synchronisation des approches entre CI et COGESFOR =&gt; malinformation et frustration des VOI</li> <li>▶ Le relâchement des Contrôles forestiers par les VOI =&gt; menace de la biodiversité à conservé</li> </ul>

Les recommandations permettant de palier au manque de coordination sont présentées ci-après en précisant l'intérêt de chacune :

Recommandations	Intérêts
Organiser des réunions de coordination	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Concertation entre organismes d'appui</li> <li>▶ Coordination dans la prise de décision</li> <li>▶ Stratégie commune pour la protection de la biodiversité (exemple : pour lutter contre les feux)</li> </ul>
Appuyer les VOI techniquement dans les activités de contrôles forestiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Protection rapprochée des ressources naturelles transférées</li> </ul>

## 2 Par rapport à la fonctionnalité des SISE

Les SISE décrits précédemment présentent des forces et des faiblesses. La section qui suit illustre les cas où ces SISE fonctionnent bien et les cas où il existe des dysfonctionnements.

### 2.1 Cas de bon fonctionnement

#### 2.1.1 Activité de suivi systématique

Les activités de suivi sont réalisées de manière systématique. Au niveau des ministères, le SNISE a été mis en place pour le suivi du programme national MAP. Tous les projets d'action de l'Etat en matière d'Agriculture, de forêts, et de foncier sont intégrés dans ce système national. Pour mener à bien l'activité de SE, les tableaux de bords sont instaurés au niveau des cellules de coordination. A l'inverse des cellules opérationnelles localisées dans la zone d'étude, ces cellules de coordinations sont généralement implantées à Antananarivo. Pour ces organismes dont les activités ont une envergure nationale, le TB est un outil incontournable pour piloter les multitudes d'actions engagées dans tout le territoire. Ces tableaux intègrent des **indicateurs globaux** qui permettent d'obtenir une vision généralisée sur les performances, résultats, et impacts des activités entreprises.

Les sources d'information pour alimenter les tableaux de bords sont diverses. Les indicateurs de performance et de résultat sont principalement alimentés par les RA des différents niveaux d'acteurs. A chaque niveau, les informations sont traitées puis vérifiées avant d'être transmises. Aucune information ne peut être diffusée avant d'être consultée et validée par les décideurs. Quant aux indicateurs d'impact, ils sont déterminés à travers des études spécifiques<sup>24</sup>. Il n'existe pas de schéma spécifique à l'acheminement de ces données car cette tâche relève généralement des prestataires externes par des études ponctuelles.

Aussi, l'analyse montre que l'activité de **pilotage** (suivi évaluation) est principalement instaurée **au niveau central** tandis que les acteurs au niveau communal et régional sont prioritairement chargés des activités de mise en œuvre et de la collecte des informations y afférentes.

<sup>24</sup> En 2006, par exemple, le MEF a engagé une étude sur le suivi évaluation des TG à Madagascar.



## 2.2 Cas de dysfonctionnement

### 2.2.1 Système ascendant

Au sein de tous les SISE, les **informations** suivent un chemin ascendant caractérisé par un schéma **Button-up**<sup>25</sup> tandis que les **décisions** suivent le chemin **Top-down**. Les acteurs chargés de l'action basés au niveau local doivent rendre compte à ceux du niveau central. A l'exemple du MAEP, les agents techniques communaux doivent rendre compte aux Chefs des services régionaux qui, à leur tour rendent compte au DRDR. Ce dernier à l'aide du SRPSE se charge de transmettre la réalisation de la région à la DSI du MAEP. Les données des 22 régions ainsi consolidés constitueront la base de décision du ministre et des bailleurs de fonds. Ces décisions se matérialisent par de nouvelles stratégies de mise en œuvre ou par la réorientation même des activités.

De ces faits, la structure permettant à la collectivité de base de prendre part aux décisions n'est pas encore en place. En attendant, ces derniers demeurent une entité bénéficiaire, responsable de la mise en œuvre des programmes d'actions.

#### 2.2.1 Sous exploitation des informations

Les VOI produisent des informations qui restent inexploitées. A la suite de patrouilles qu'ils effectuent, les VOI produisent des rapports de contrôle forestiers destinés au service régional de la forêt de la DREEF. Cependant ces données restent inexploitées. Ceci est dû primo au manque de précision des rapports et secundo au manque de personnel pour les analyser. Par exemple, les rapports signalent des cas d'exploitations illicites dans la forêt, pourtant il n'y a pas mention des personnes suspectées ni de la localisation des exploitations illicites. Par rapport au manque de structures, la DREEF ne dispose pas de SSE à l'opposé de la DRDR. La mission de SE est intégrée dans les activités des services techniques SRIC et SREF qui se retrouvent chargé de la mise en œuvre et du suivi à la fois.

En conséquence, le travail de SE est quelque peu délaissé au dépit de la mise en œuvre et les informations disponibles ne sont pas exploités de façon optimale.

#### 2.2.2 Remaniement constant des SISE

Au niveau national, les structures de SE sont étroitement liées au programme d'action. Si ce dernier change en raison de conjoncture politique, un remaniement touche tout. Il affecte particulièrement les ministères. Compte tenu de l'arrêt du MAP, le SNISE n'est plus en

<sup>25</sup> Du bas vers le haut

vigueur. En conséquence, actuellement les rapports d'activités des services techniques sont produits sans directives précises puisqu'il n'existe pas encore d'indicateurs uniformes permettant la consolidation des données au niveau supérieur.

Alors le suivi évaluation de l'impact d'une politique conduite par un Ministère est impossible si cette réorganisation permanente des domaines traités par les différentes administrations centrales persiste. De même, cette instabilité au niveau ministériel entraîne d'une façon directe ou non le **changement de système de SE** au niveau des organismes d'appui qui travaillent obligatoirement sous tutelle.

## 2.3 Recommandations

### 2.3.1 Améliorer les outils de suivi évaluation

La réalisation du SE requiert une bonne organisation des acteurs et des outils **facilement manipulable**. Les communautés de bases sont d'importantes sources d'informations pour les organismes d'appui. De même les technologies dont disposent ces derniers sont d'importantes sources d'information pour les VOI. Pour exploiter au mieux ces opportunités, les outils de collecte de données doivent être à la portée des VOI. Ces derniers doivent comprendre l'utilisation et l'intérêt de ces outils.

D'une part, les **VOI** peuvent être **formés** pour améliorer leur capacité à communiquer des informations. Les structures de bases sont les plus à même de fournir des informations précises étant donné que leur zone d'action est assez faible par rapport à celle des techniciens de l'administration forestière. Qu'il s'agisse de procès verbal, de compte rendu, ou de rapport d'activité, les responsables des VOI doivent acquérir une bonne capacité rédactionnelle. D'autre part, un **canevas** de rapport peut être conçu par les responsables techniques du projet afin de préciser les **informations** dont le projet, l'administration forestière et éventuellement foncière **recherche** à la base.

En outre, pour COGESFOR, il faut préciser dans les tableaux de bord les personnes chargés de collecter les informations, les méthodes de collecte, et le responsable pour stocker et traiter les informations. Si les VOI font partie des sources chargées de collecter des données, il est équitable de réaliser avec eux des conventions de coordination.

L'intégration directe des VOI en tant que producteur d'information est l'approche préconisée bien qu'il existe différents moyens proposés dans les recherches. Un exemple est la Méthode d'approche participative (MARF) proposée par Lova RALAMBOMAHAY dans son

ouvrage<sup>26</sup>. Ceci permettra de **faciliter l’activité de suivi**, de créer une meilleure exploitation des informations provenant de la base, d’imprégner dors et déjà les COBA dans un système d’information en améliorant en même temps leur compétence.

**2.3.2 Favoriser le retour des informations**

Les résultats issues du SE ne doivent pas être uniquement destinés aux décideurs. En effet, l’évolution des feux dans les "Kijana", par exemple, intéresserait surement les VOI autant que les décideurs. En diffusant ces résultats à la base, les acteurs devraient pouvoir suivre la logique des décisions et y contribuer selon leurs réels besoins. Pour l’administration et les organismes d’appui, il faudrait disposer de service SE au niveau régional. L’existence d’un service SE faciliterait la consolidation, l’analyse et la diffusion des informations recueillies. Alors les services techniques pourront se concentrer sur la mise en œuvre des actions. A la base, la diffusion des informations aux COBA pourrait constituer une mission périodique tant de l’administration que des techniciens des projets COGESFOR et CSP.

La diffusion des informations à la base favoriserait alors la **motivation des VOI** dans la mise en œuvre étant donné leur aptitude à se situer par rapport aux objectifs escomptés. De plus ce processus est caractéristique de la **planification participative**.

**2.4 Résumé sur la fonctionnalité des SISE**

Cette deuxième partie de discussion et recommandation se résume comme suit :

Cas de bon fonctionnement	Cas de dysfonctionnement
<ul style="list-style-type: none"> <li>► Réalisation systématique des activités de suivi de processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Acheminement ascendant des informations =&gt; pas de décisions à la base</li> <li>► Sous exploitation des données =&gt; manque de motivation aux activités de suivi</li> <li>► Remaniement constant des SISE =&gt; instabilité structurel à chaque niveau</li> </ul>

Les recommandations pour faire face au dysfonctionnement des systèmes sont les suivantes :

<sup>26</sup> Approche méthodologique d’un système de SE des programmes de développement, 2008

Recommandations	Intérêts
Améliorer les outils de SE et former les acteurs de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Facilitation de l'activité de suivi</li> <li>▶ Meilleure exploitation des informations</li> <li>▶ Amélioration de la compétence des VOI sur le suivi évaluation</li> <li>▶ Adoption et pérennisation du système à la base</li> </ul>
Organiser le retour d'information à la base	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planification participative à la base</li> </ul>

### 3 Par rapport à l'articulation des SISE

#### 3.1 Forces et opportunités à l'articulation

##### 3.1.1 La Plateforme de SE

La plate-forme régionale de planification et de suivi évaluation environnementale (PRPSE) a été organisée dans l'espoir de regrouper les informations de toutes les institutions partenaires de la DREEF au sein de la région. En effet, « les démarches qui touchent le développement durable doivent intégrer une approche multidimensionnelle, transectorielle et interdisciplinaire » (OFFREDI, 2004). La plateforme regroupe une cinquantaine d'acteurs venant de tous les domaines de spécialisation et répartis dans toute la région. L'administration et les organismes d'appui des secteurs agricoles, forestière, foncière y sont principalement conviés. Aussi, cette plateforme agit en tant qu'organe d'orientation et de coordination.

##### 3.1.2 Antenne locale du projet COGESFOR

L'unité locale du **projet** constitue un lieu de rencontre entre le projet, les COBA, l'administration, et les autres acteurs (Cf. cliché 5 en Annexe 2.5). Les VOI y trouvent les directives venant des responsables du projet et y communiquent leurs réalisations. De là, les informations seront plus rapidement transmises à la DREEF. En effet, le parcours Didy-Ambatondrazaka nécessite 3 à 4 jours de marche. Alors le déplacement périodique des équipes du projet permettra de faciliter le flux d'information.

#### 3.2 Faiblesse et menace à l'articulation

##### 3.2.1 PRPSE non fonctionnelle

Depuis sa conception, la PRPSE n'a été mise en œuvre que deux années de suite. Elle n'a pas encore été adoptée par tous les acteurs. En effet, la réunion mobilise du temps, de l'argent et nécessite donc la participation financière et la disponibilité des participants. Or, il n'est pas toujours évident pour les responsables de la DREEF, principal organisateur de

l'évènement, de réunir en totalité une dizaine de millions de Fmg auprès d'une cinquantaine d'acteurs. Donc en attendant la relance du PRPSE, il n'existe pas de structure formelle de d'échange entre les organismes d'appui et l'administration.

### **3.2.2 Relation informelle**

Les échanges d'informations au niveau des acteurs demeurent principalement informels. Les institutions ne sont pas dans l'obligation de s'articuler. D'une part, les services techniques de l'Etat n'exigent pas aux organismes d'appui de rendre compte ni de fournir de quelconques informations. D'autre part, les organismes d'appui ne sont pas systématiquement informés sur les besoins en information de l'Etat. Les échanges entre institution ne s'effectuent que s'il existe un contrat de travail commun.

## **3.3 Recommandations**

### **3.3.1 Plateforme communale**

La Plateforme de Planification et de SE est une innovation qui mérite d'être maintenue. En effet, « le SSE prend son importance en tant qu'instrument de gestion essentiels à l'exécution efficiente et efficace des politiques et programmes de développement » (Ministère des finances, 2000). Elle a été initiée afin de promouvoir le « partenariat avec les acteurs de la gestion des ressources forestières » (MINENVEF, 2001). Les besoins en informations et les institutions détentrices de ces informations étant identifiés, « il faut multiplier les moyens d'échanges et de circulation des informations par la mise à disposition de documents et par la mobilisation de toutes les parties prenantes » (SAGE, 2002).

Appliquée périodiquement au niveau de la commune, sous la direction des autorités communales, cet atelier servirait à la fois l'administration et les organismes d'appui en répondant à plusieurs objectifs : (i) la connaissance des cadres d'intervention des partenaires, (ii) l'harmonisation des méthodes et procédures avec les différents Départements sectoriels, et (iii) l'alimentation du Système d'Information Communal.

### **3.3.2 Mise en articulation des indicateurs**

Il s'agit d'organiser les échanges par rapport aux indicateurs communs de SE inscrit dans les tableaux de bord. En effet, les indicateurs des TB traduisent de manière simplifiée les besoins essentiels en matière d'informations. Les résultats de tous les travaux de suivi et d'évaluation sont capitalisés et résumés dans ces TB. A titre d'exemple, l'articulation entre le projet et le PNF se porte sur l'état de l'occupation foncière. Ces deux institutions doivent avoir une base de données cohérente pour éviter que les zones de SFI ne chevauchent les

zones de SFR. Au niveau communal, l'agent du projet pourra transmettre à l'agent du guichet foncier les données concernant les limites géographiques des « Kijana » qui font l'objet de TGRNR. Pour sa part, l'agent du guichet foncier dispose de PLOF mis à jour continuellement. Il pourrait aisément communiquer à l'antenne locale s'il existe des demandes de SFI inclus dans les « kijana ». Puis l'agent du guichet foncier transmet cet état d'occupation du sol au CFA. Ce dernier est chargé de consolider les données de la région Alaotra. Finalement ces données transitent par le service du domaine et de la topographie avant d'être transmises à l'observatoire du foncier basé à Antananarivo.

Alors l'échange profiterait aux deux parties. D'abord une **économie** dans la collecte des données peut être réalisée. Ensuite, les informations disponibles chez l'un pourront servir de **référence** pour l'autre. Il s'agit d'une autre manière d'évaluer ses performances. Enfin, effectué entre organismes d'appui et administration, l'échange est une opportunité de valoriser au niveau national les **résultats** obtenus à travers les projets de développement.

### 3.4 Résumé sur l'articulation des SISE

L'analyse des éléments de force et faiblesse à l'articulation est synthétisée de la manière suivante :

Forces de l'articulation	Faiblesses de l'articulation
<ul style="list-style-type: none"> <li>► Mise en place de la PRPSE réunissant tous les acteurs régionaux</li> <li>► Implantation locale du projet facilitant la communication entre les acteurs partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Le PRPSE est non fonctionnelle =&gt; pas d'échange formelle entre organismes d'appui et administration</li> <li>► Relations informelles =&gt; aucune obligation de s'articuler</li> </ul>

Les recommandations proposées pour la bonne marche de l'articulation se résument comme suit :

Recommandations	Intérêts
Organiser la plateforme au niveau communal et orienter les échanges par rapport aux indicateurs communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Economie dans la collecte des informations (suivi écologique et socio-économique)</li> <li>► Outils de référence pour chaque institution</li> <li>► Valorisation des résultats au niveau national</li> <li>► Préparation du Système d'Information Communal</li> </ul>



# CONCLUSION

## CONCLUSION

Par rapport aux hypothèses émises :

- Malgré les différentes spécialisations, les acteurs sont en coordination sur certaines activités. La similitude dans les activités est principalement marquée par la mobilisation des acteurs à la protection de la biodiversité de la commune. L'hypothèse 1 est donc confirmée.
- Les SISE sont assurément fonctionnels vu l'utilisation systématique des tableaux de bords comme outils de pilotage des actions. Les indicateurs de ces tableaux sont alimentés par toute une hiérarchie d'acteurs dûment structurée. Toutefois, le remaniement constant des structures ministérielles remet en cause la fonctionnalité de ces SISE. L'hypothèse 2 n'est donc que partiellement confirmée.
- Une articulation est nettement définie entre les SISE. Les échanges s'effectuent à des fréquences différentes entre le projet et ses partenaires. Cependant ces relations perçues restent au niveau informel. Néanmoins, l'hypothèse 3 est confirmée.


L'articulation n'atteint pas immédiatement les SISE. Elle commence par la coordination des acteurs dans la réalisation des activités communes. Pour reprendre les paroles de Claudine OFFREDI : « Ces acteurs institutionnels, privés et publics sont confrontés au défi de devoir dépasser les cloisonnements institutionnels et sectoriels ». Elle est ensuite conditionnée par le bon fonctionnement de chaque système pour aboutir enfin à l'échange formel d'informations entre les acteurs. La coordination perçue entre les acteurs démontre la levée du cloisonnement, il ne reste plus qu'à contribuer au défi levé par COGESFOR d'instaurer des indicateurs de mesures qui « dialoguent entre eux ».

De nouvelles ouvertures de recherche peuvent considérer les questions telles que : Quelle manuel de procédure commune pour opérationnaliser l'articulation entre les SISE ? Et quels autres moyens de capitaliser les études ponctuelles disponibles au niveau des intervenants dans la communes ?





## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :



-  BEAUDOUX, Etienne et al, 1992. *Cheminement d'une action de développement de l'identification à l'évaluation*, L'Harmattan, Paris, de la p. 13 à la p. 15, p. 127 et p 159
- CIRAD-SAR, 1992. *L'appui aux producteurs ruraux*, Karthala, Paris , 463 p.
- DUFUMIER, Marc, 1996. *Les projets de développement rural*, CTA Karthala, Paris 275 p.
- OFFREDI, Claudine, 2003. *La dynamique de l'évaluation face au développement durable*, L'Harmattan, Limoges, 324 p.
- RALAIMIZA, Herilanto, 2000. *Mise en place d'un dispositif de Suivi évaluation du programme RIPOSA*. Mémoire de fin d'étude Département Agro-Management, 43 p.
- RALAMBOMAHAY, Lova, 2008. *Approche méthodologique d'un système de suivi évaluation des programmes de développement*, Mémoire de DEA, Département Agro-Management, 39 p.
- RANDRIANARIVELO, Guybertho, 2008, Bilan économique de l'exploitation raisonnée de bois d'œuvre dans le cadre du transfert de gestion appuyé par le projet FFEM Biodiversité, Mémoire de DEA, Département Agro-Management, 67 p.
- RAZANADRAKOTO, Annita, 2007. *Mise en place d'un système d'information de micro-projets*, Mémoire de fin d'étude, Département Agro-Management, 41 p.

### Documents internes des institutions :

#### COGESFOR :

-  FFEM, 2008, *Rapport de présentation du projet FFEM Madagascar*, 70 p.
-  PEDRONO Miguel & SAROVY Augustin, 2008, *Elaboration de la méthodologie de suivi environnemental et de la définition des critères et indicateurs (C&I) de gestion durable*, rapport de mission, 45 p.

#### MEF :

-  FTM, 2006, *Rapport intermédiaire sur l'appui technique à la mise en place du système d'information du SPSE du MINENVEF*, 71 p.
-  MEFT, 2007, *rapport sur l'état de l'environnement à Madagascar*, 290 p.



MEFT, 2008, Politique General de l'Etat relatif au secteur forestier et a l'environnement, Tableau de bord de suivi évaluation, 2 p.



MINENVEF, 2001, Guide du responsable forestier, Manuel de référence, Antananarivo, 50 p.



MINENVEF, 2006, Mise en oeuvre du système d'information et de suivi évaluation du processus de Transfert de Gestion des Ressources Naturelles Renouvelables à Madagascar, 65 p.



SAGE, 2002, Capitalisation des initiatives liant conservation et développement : CAZ, province de toamasina, Toamasina, 41 p.

## CI :



ANDRIANJOHANINARIVO Tokihenintsoa, 2008, *Incitations à la conservation dans les forêts humides de basse altitude, Suivi écologique participatif "Ny Alantsika" Contrats de Conservation*, fichier power point, 13 p.



MORA Margarita, 2009, *Monitoring socio economic changes of CSP program, a practical guideline to define monitoring procedures, protocols and Indicators*, USA, 21 p.



RASOLOFOHARIVELO Tovonanahary, 2009, Corridor Ankeniheny-Zahamena indicator monitoring plan, Antananarivo, 18 p.

## PNF



Ministère de la décentralisation et de l'aménagement du territoire, 2008, *Note de politique sectorielle du sous secteur foncier*, document de référence

## MAEP



MAEP/DSI, 2008, *Tableau de Bord de suivi évaluation*, document de référence, 4p.



MAEP, 2008, *Programme sectoriel agricole*, document de référence, 70 p.



Primature, 2007, *Madagascar Action Plan Engagement 4*, 4 p.








MAEP/DSI, 2008, *Présentation des services au sein du DSI*, fichier PowerPoint, 8 p.

## Commune Didy



CI, 2001, Monographie et Plan communal de développement et de la commune rurale de Didy, 62 p.

### Rapports et documents pédagogiques :

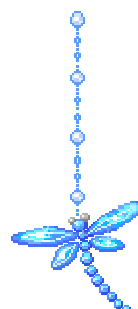
-  FIDA, 2002. Suivi évaluation: note technique et étude de cas. 2002. Annexe C, 34 p.
-  BARUSSEAU, Paul, et Al, 1997, Guide méthodologique d'aide à la gestion intégrée des zones cotières , France, 52 p.
-  BENOIT Charlotte, 2008, Procédure pour la construction d'une analyse en composante principale sous XLSTAT, Laboratoire d'analyse sensorielle d'Ambatobe, 17 p.
-  CHARBA, Abdelkader, 2005. Le tableau de bord de gestion de l'entreprise, Maroc, 46 p.
-  MINISTERE des finances et de l'économie, 2000, Manuel pour l'atelier de reflexion sur le suivi évaluation, Antananarivo, 45 p.

### Webiographie :

-  [www.iae.univ-lille.fr](http://www.iae.univ-lille.fr), (septembre 2009)



# ANNEXES



## **ANNEXES**

### **1 Annexe 1 : Généralités sur la zone d'étude**

#### **1.1 Délimitation géographique**

La commune rurale de Didy est délimitée :

- au Nord par la Commune Rurale d'Ilafy (District Ambatondrazaka)
- au Sud par la Commune Rurale de Fierenana (District de Moramanga)
- à l'Est par la Commune Rurale d'Ifito (District de Toamasina II)
- à l'Ouest par la Commune Rurale d'Andaingo (District de Moramanga)

Elle est composée de 09 fokontany tel que le montre le tableau ci-après :

#### **1.2 Caractéristiques physiques de la commune**

##### **1.2.1 Reliefs**

Le relief se distingue en 2 zones différentes, à savoir :

- La partie Est de la commune qui est caractérisée par la forêt classée d'Ambohilero avec une superficie de 117 600 hectares et l'immense plaine du centre environnant les 9 000 hectares.
- La partie Ouest qui est formée par des collines à versants abruptes dont les pentes dépassent parfois 50% et ayant une altitude moyenne de 1 250m.

La commune se prête à des exploitations diverses surtout dans sa partie Est où l'agriculture, basée sur la culture du riz, et l'élevage bovin ou avicole et autres exploitations forestières constituent les principales activités de la population locale.

##### **1.2.2 Géologie**

A l'instar du climat, son paysage qui se trouve différente en allant de l'Ouest vers l'Est est aussi déterminé par le relief et le climat :

- Le sol de la partie Est est un sol alluvionnaire gorgé d'eau en saison de pluie. Sur les versants, ils sont rajeunis et deviennent hydro morphes moyennement organiques dans les bas fonds et à proximité des cours d'eau.
- La partie Ouest est caractérisée par un sol ferrallitique jaune et chimiquement très pauvre. La population signale la présence de pétrole ou d'odeur de pétrole au niveau d'Amboasarimafaitra.

##### **1.2.3 Faunes et flores**

La forêt classée d'Ambohilero fait partie du CAZ ou Corridor Ankeniheny Zahamena. Elle est riche en bois de deuxième catégorie recherchés en ébénisterie et menuiserie fine. Les essences rares ou de valeur comme le « voamboana » (palissandre) ou autres « hetatra » s'y rencontrent aussi.

Les bois de la 4<sup>ème</sup> catégorie sont généralement exploités pour la construction des maisons, la menuiserie, la fabrication d'embarcations, le charbonnage, et qui, la plupart du temps, sont

acheminés vers les villes telles qu'Ambatondrazaka ou Antananarivo sous forme de traverses ou de madriers. Il en est de même pour les bois de la 5ème catégorie tels que les " *tavolo*, *ramy*, *famelona volomborona*, *mokaranana*, *andrarezina*" et autres qui sont de valeur moyenne, et qu'on utilise surtout pour le bois de chauffage local et le charbonnage.

Toutefois, il faut remarquer que toutes ces richesses floristiques sont dangereusement en voie de disparition suite à une exploitation abusive et illicite.

## 2 Annexe 2 : Détails sur les méthodes de collecte de données

### 2.1 Les personnes ressources

Institution	Personnes ressources
MEF	Le Directeur de la Planification et du Suivi Evaluation (DPSE) Le Chef du Service Suivi Evaluation Le Directeur du Système D'information
MAEP	Le Chef du service Suivi Evaluation Le Directeur du Système D'information
CI central	Le Chef du Service Suivi Evaluation
PNF	Le Responsable Suivi Evaluation de l'Observatoire Foncier
COGESFOR	Le Responsable Aménagement concerté Le Responsable Filière Le Responsable Contrôle Le Responsable Diffusion et Communication

Source : Auteur, 2009

### 2.2 Le guide d'entretien

#### Identification de la personne enquêtée :

- Nom :
- Poste :
- Institution :

#### Question sur le système de suivi évaluation :

- Effectuez-vous un suivi-évaluation ?
- Si oui, pour quel objectif ?
- Sinon, pourquoi n'en faites-vous pas ?
- Sur quoi porte de suivi évaluation ?
- Comment y procède-t-on ?
  - Acteurs ?
  - Outils : Contenant et contenu ?
  - Procédure : périodicité, circuit?
- Qui ont besoin du système ?

#### Questions sur le système d'information :

- De quelles informations avez-vous besoin et pour quel but ?
- Où trouvez-vous ces informations ?
- Comment faites vous pour les avoir ?

### Questions sur l'articulation

- Y a-t-il échange d'informations avec le projet COGESFOR
- Si non, pourquoi ?
- Si oui :
  - Quels sont les éléments échangés ?
  - Quelle fréquence pour l'échange ?

### 2.3 Liste des VOI

	KIJANA	SURFACE (ha)	FOKOTANY des VOI	Distance Kijana <sup>27</sup> (km)
<b>FFEM &amp; COGESFOR</b>				
BERIRININA	Felanavohibe	2 400	Ambohijanaka	25
FENOMANANA	Sahamoango	1 350	Ambohijanahary	15
LIANTSOA	Valovona	2 400	Vohidrazana	20
MAMOVOSOA	Sahamahantra	1 200	Vohidrazana	19
ANJARASOA	Andasinidraba Antsapanony	9 000	Amboarabe	7
ZINA	Antontona	600	Vohidrazana	10
VOLATANTELY	Salakanify	310	Vohidrazana	9
TOKOTELO	Sahatelo	1 200	Bedabo	5
<b>CI</b>				
LOVASOA	Amparibe	1 227	Ambohijanaka	25
BELANONANA	Saratonga	1 410	Ambohijanaka	25
RAVINALA I	Andasibe	1 371	Ambohijanaka	25
RAVINALA II	Tolongoina Sahanavy	12.954	Ambohijanaka	25
TARATRA	Sahamanohy	11.402	Ambohijanaka	25
EZAKA	Sahontanina Sahindrana	3.025	Ambohijanaka	25
TSARAHONENANA	Andranobe Sahanifiana	1.073	Ambohijanaka	25
MISI	Sambolaza Samboanonoka	4.858	Ambohijanaka	25

Source : Monographie Didy, 2001

### 2.4 Planning des activités sur terrain

- Durée de la descente sur terrain : 17 jours
- Date : 02 au 18 Novembre 2009
- Lieu : Ambatondrazaka et commune rurale de Didy

Jour	Activité
1	Déplacement Tana-Ambatondrazaka, Visite DREEF, SRPSE, DRDR, CFA
2	Déplacement Ambatondrazaka-Didy, Visite Mairie Didy
3	Observation participante a l'antenne FFEM Didy, Contact guichet foncier
4	Enquête VOI FFEM et Entretien responsable projet
5	Entretien adjoint au maire Didy
6	Enquête VOI FFEM
7	Restitution et planning
8	Entretien adjoint au Maire et Enquête VOI FFEM
9	Enquête VOI FFEM
10	Enquête VOI FFEM
11	Déplacement Didy- Ambatondrazaka, Contact responsable suivi évaluation BV LAC, Enquête VOI CI

<sup>27</sup> Par rapport au Chef lieu de la commune

	Entretien président Fédération des VOI (FFEM et CI)
12	Entretien Chef SRF, Contact CFA
13	Entretien responsable antenne Didy
14	Restitution et planning
15	Contact responsable suivi évaluation Alaotra Mangoro, Entretien CFA
16	Entretien SRIC DREEF, Entretien SRPSE DRDR
17	Déplacement Ambatondrazaka -Tana

Source : Auteur, 2009

## 2.5 Les clichés sur terrain :



**Cliché 1 :** Atelier d'information. A la gauche : les représentants de CI ; au milieu : l'adjoint au maire ; à droite les représentants de COGESFOR et du MEF



**Cliché 2 :** Les VOI à la réunion



**Cliché 3 :** Démonstration de grimpage



**Cliché 4 :** Les agents de terrains COGESFOR



**Cliché 5 :** Le local du projet COGESFOR à Didy



### 3 Annexe 3 : Fiches synthétiques par organisme

#### 3.1 Fiche COGESFOR

##### I. Présentation de l'institution

##### 1) *Institution porteuse du SISE*

Le Projet Conservation et Gestion Forestière COGESFOR géré par CIRAD

##### 2) *Historique et présentation de l'institution*

Le Projet COGESFOR s'inscrit dans le cadre du programme « Gestion durable des ressources naturelles pour la conservation de trois régions hot spot de la biodiversité à Madagascar » financé par le Fond Français pour l'Environnement Mondial FFEM. Sa mise en œuvre dans le site de Didy a été confiée au Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). Le projet fait suite à FFEM-Biodiversité débutant en 2003 et qui a été clôturé en 2007. Il capitalise les réalisations lors de FFEM et continue ses activités en apportant d'importantes innovations sur la réalisation du **transfert de gestion** dans la commune.

Le projet a débuté en janvier 2009 avec les préparatifs logistiques. Une cellule opérationnelle est implantée sur les lieux depuis juillet 2009. Depuis novembre 2009, son équipe s'attèle à la mise en œuvre effective consistant à : (i) l'élargissement des zones de transferts de gestion et (ii) l'instauration de meilleures techniques de valorisation des ressources naturelles transférées.

##### 3) *Zone d'intervention de l'institution*

- Commune rurale de Didy, (équipe locale et centrale du Projet)
- Fokontany (VOI partenaires du projet)

##### 4) *Objectif général de l'institution porteuse du SISE (1)*

**Protéger la biodiversité et lutter contre la pauvreté** par la mise en place de cadre de gestion participatif et durable

##### 5) *Objectifs spécifiques de l'institution (1)*

- OS 1. Etendre le nombre de zone faisant l'objet de **transfert de gestion**
- OS 2. Renforcer les transferts de gestion mises en place

##### 6) *Les résultats attendus (1)*

- RA 1. Une approche **d'aménagement concertée** sera définie testée et mise en œuvre
- RA 2. Les **ressources naturelles** de la zone seront **valorisées** pour l'amélioration des conditions de vie de la population tout en veillant au respect de leur **conservation**
- RA 3. Le **contrôle** sera effectivement assuré par les acteurs concernés

##### 7) *Activités de l'institution porteuse du SISE (1)*

Les activités suivantes sont menées dans le site de Didy :

- A 1. Aménagement concerté :
  - Elaborer des plans zonaux
  - Appuyer les transferts de gestion
  - Réaliser une sécurisation foncière relative de la zone
  - Intégrer la zone dans le SAPM
- A 2. Développement des filières ligneuses:
  - Promouvoir les filières existantes
  - Appuyer le développement des nouvelles filières porteuses
  - Instaurer des **cahiers de charge filière**
  - Accompagner les acteurs en **techniques et organisation**
- A 3. Améliorer les techniques de cultures
  - Instaurer des stratégies communes de diffusion
  - Effectuer des démonstrations
  - Promouvoir un système d'approvisionnement d'intrants
  - Dispenser de formations aux services agricoles
- A 4. Contrôle :
  - Effectuer des contrôles forestiers
  - Gérer le système de traçabilité : délivrer autorisation
- A 5. Activités transversales :
  - Veiller à l'harmonisation des interventions
  - Suivre le milieu
  - Capitaliser et diffuser des informations
  - Piloter et gérer le projet

## II. Le système d'information et de suivi évaluation

### 1) *Nom du SISE*

### 2) *Description sommaire*

Le système de suivi évaluation du projet tant est en phase de conception d'où l'objet même du travail de recherche de trouver les modalités possibles d'articulation avec les SISE des partenaires. L'institution donne particulièrement une importance au suivi des impacts de l'intervention au niveau de la population concernée mais aussi de la zone d'intervention.

### 3) *OG du SISE*

Evaluer l'efficacité des actions par rapport aux objectifs et déterminer les effets à court et à long terme des interventions du projet

### 4) *OS du SISE*

- Evaluer l'atteinte des objectifs par rapport aux activités
- Déterminer les impacts environnementaux

- Déterminer les impacts socio économiques
- Déterminer les impacts institutionnels

### 5) Les acteurs du SISE et leur rôle

COGESFOR		
NIVEAU	ACTEURS	ROLES
Action	Agents de terrain et VOI	Information des réalités sur terrain
Appui (local)	Responsable thématique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement concerté</li> <li>• Valorisation filière</li> <li>• Contrôle</li> </ul>	Suivi de l'avancement des activités par thème Suivi du milieu
Appui (central)	Responsable diffusion et communication  Chef de projet	Capitalisation et diffusion des informations Gestion et pilotage du projet  Evaluation des activités et suivi des impacts
Financement	FFEM (AFD)	Suivi utilisation du fonds versé et de la réalisation des objectifs en matière d'impact auprès des bénéficiaires

Source : Enquête auteur, 2009

### 6) Besoin en informations (suivi d'impact)

Les informations recueillies se constituent des **indicateurs de performance et de durabilité (impact)** issus des travaux de recherches effectués par Miguel Pedrono et Augustin Sarovy en 2008.

#### Suivi écologique :

- Présence des populations d'espèces rares menacées
- Dynamique des écosystèmes dans la zone de transfert de gestion

#### Suivi social :

- Intégration de la population dans la gestion des RN
- Amélioration de la condition de vie de la population
- Mobilisation de la population à la gestion des RN

#### Suivi économique :

- Existence de pérennisation économique
- Création de revenu significatif sur la gestion des RN
- Augmentation des alternatives économiques

#### Suivi institutionnel :

- Cadre institutionnel pour la décentralisation de la gestion des RN
- Cadre institutionnel pour la gestion des RN non transférée
- Politique environnementale en place

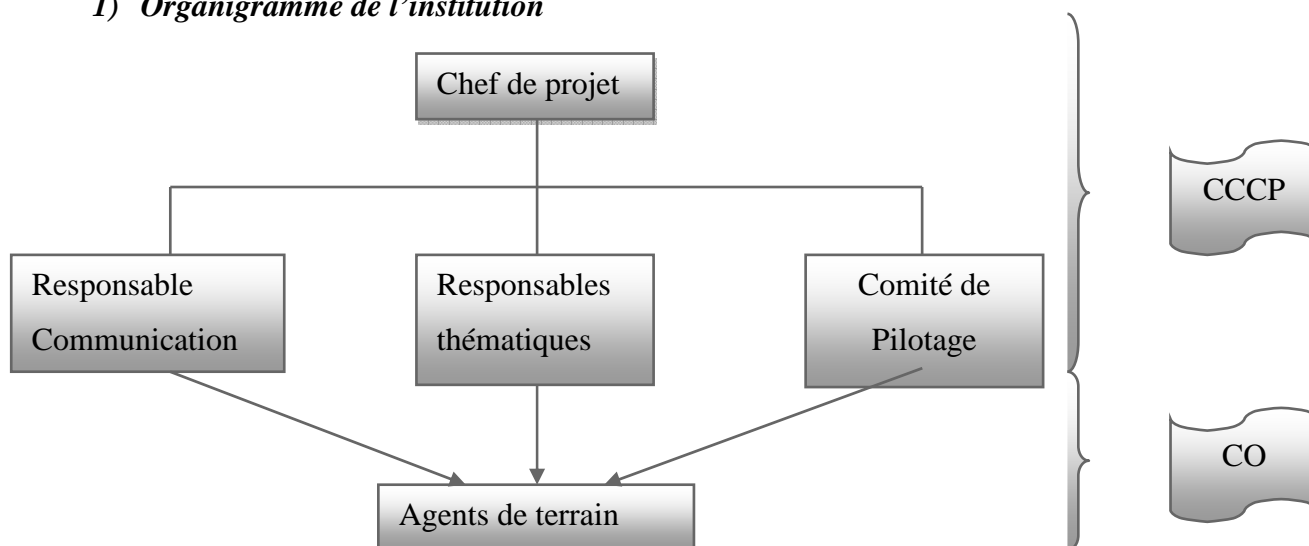
## III. Références bibliographique

- 1) FFEM, 2008, Rapport de présentation du projet FFEM Madagascar, 70 p.

- 2) Miguel Pedrono & Augustin Sarovy, 2008, Elaboration de la méthodologie de suivi environnemental et de la définition des critères et indicateurs (C&I) de gestion durable, rapport de mission, 45 p.

#### IV. Illustrations

##### 1) Organigramme de l'institution



Source : Recoupement auteur, 2009

La Cellule centrale de coordination du projet Cellule centrale de Coordination du Projet (CCCP) comprend le Chef de projet, les Responsables thématiques (Aménagement concerté, Développement des filières, Amélioration des techniques, Contrôle), le Responsable diffusion et communication. La Cellule opérationnelle CO compte un responsable d'antenne, des Agents de terrains, et des Représentants des VOI appuyés par le projet

2) *Tableau de bord pour le suivi d'impact (source : Sarovy et Pédrone, 2008)*

**SUIVI ECOLOGIQUE**

Indicateur	Périodicité	Source (méthode de collecte)
<b>Présence des populations d'espèces rares menacées (19 indicateurs de présence de faune et flore menacées)</b>	1 an 2 ans 3 ans	Villageois VNA ou «Polisin'ala»
<b>Dynamique des écosystèmes dans la zone de TG</b>		
Fréquence des feux de brousse	1 an	Fokontany ou projet
Surfaces brûlées annuellement	1 an	Eaux et Forêts (et projet)
Niveau des eaux de surface au mois d'août	1 an	Eaux et Forêts (et projet)
Nombre de lavakas	1 an	VOI ou commune
Surface total des lavakas les significatifs	1 an	VOI ou commune

**SUIVI SOCIAL**

Indicateur	Périodicité	Source (méthode de collecte)
<b>Intégration de la population dans la gestion des RN :</b>		
Cartographie des kinjana	1 fois	Projet
Nombre de litiges	1 an	Fokontany
Nombre de conflits au sein des VOI	1 an	Fédération des VOI
Cartographie des zones de droit d'usage	3 ans	Projet
Enregistrements des demandes de prélèvements	1 an	VOI ou VNA
<b>Amélioration des conditions de vie de la population :</b>		
Nombre d'élèves par classe	1 an	Fokontany ou commune
Nombre d'écoles / nombre de Fokontany	3 ans	Commune
Nombre de personnel médical / nombre d'habitants	3 ans	Fokontany ou commune

<b>Mobilisation de la population à la gestion des RN :</b>		
Nombre d'animations réalisées	1 an	Projet
Nombre de participants durant les animations	1 an	Projet
Nombre de VOI / nombre de villages	1 an	Projet
Quantité de travaux d'aménagement réalisés	1 an	VOI ou commune
Nombre de participants aux travaux d'aménagement	1 an	VOI ou commune

## SUIVI ECONOMIQUE

<b>Indicateur</b>	<b>Périodicité</b>	<b>Source (méthode de collecte)</b>
<b>Pérennisation économique existante :</b>		
Etiquetage des troncs coupés	1 an	«Polisin'ala» ou VNA (ou Eaux et Forêts)
Respect du plan de rotation	1 an	«Polisin'ala» ou VNA (ou Eaux et Forêts)
Formations à l'exploitation de PFNL	1 an	Projet
Nombre d'infractions au code de chasse	1 an	Eaux et Forêts
Nombre d'infractions au code de pêche	1 an	Service des pêches
Nombre de conflits liés à l'extraction minière	1 an	Commune ou Fédération des VOI
Production annuelle de riz	1 an	Villageois ou commune
Techniques de riziculture	2 ans	Villageois ou commune
Tactique de maîtrise des inondations	3 ans	Commune
Production annuelle de légumes	1 an	Villageois ou commune
Production annuelle de maïs	1 an	Villageois ou commune
Taux de vaccination des bovins	1 an	Services vétérinaires
Taux de vaccination des porcins	1 an	Services vétérinaires
<b>Population obtient des revenus sur la gestion des ressources :</b>		
Frais de gestion perçus par les VOI	1 an	Fédération des VOI
Montant des ristournes perçues par les communes	1 an	Commune
Montant des redevances perçues par les Eaux et Forêts	1 an	Cantonement Eaux et Forêts
Nombre de menuisiers	2 ans	Commune ou Fokontany

Quantité de compost produit	1 an	Fokontany
Nombre de tisseurs de <i>Pandanus</i>	2 ans	Commune ou Fokontany
<b>Alternatives économique dû à la GDRN :</b>		
Nombre de touristes	1 an	Commune
Revenu perçu à partir des activités éco-touristiques	1 an	Commune
Revenu perçu par la vente d'huiles essentielles	1 an	Commune ou extracteurs

## SUIVI INSTITUTIONNEL

Indicateur	Périodicité	Source (méthode de collecte)
<b>Cadre institutionnel de décentralisation de la gestion des ressources :</b>		
Nombre de contrats / nombre total de Fokontany	1 an	Projet
pourcentage de contrats renouvelés	1 an	Eaux et Forêts
Nombre de conflits entre les 3 parties signataires des contrats	1 an	Eaux et Forêts
Nombre d'infractions individuelles aux contrats	1 an	Eaux et Forêts
Nombre de suppression de la délivrance de permis d'exploitation à des compagnies privées	1 an	Eaux et Forêts
Nombre de plans d'aménagement	1 an	Projet
Nombre d'infractions au plan d'aménagement	1 an	Eaux et Forêts
<b>Cadre institutionnelle pour la bonne gestion des RN non transférées :</b>		
Nombre d'infractions constatées	1 an	Eaux et Forêts (ou communes ou gendarmerie)

### 3.2 Fiche MEF

#### I. Présentation de l'institution

##### 1) *Institution porteuse du SISE*

Ministère de l'Environnement et des Forêts MEF

##### 2) *Historique de l'institution*

La structure du ministre est une des plus fréquemment touchée par les changements institutionnels. On note trois secteurs cible qui ont été successivement rassemblés puis séparés au fil du temps. Il s'agit du secteur forestier, du secteur environnement et enfin du tourisme. On a alors vu apparaître le Ministère de l'environnement, des eaux et Forêts (MINENVEF), le Ministère des eaux et Forêts et du tourisme (MEEFT), pour arriver actuellement au Ministère de l'Environnement et des Forêts (MEF). Ainsi on retrouve récemment :

- Au niveau central : le ministère de l'environnement et des forêts (MEF)
- Au niveau régional : la direction régionale des eaux et forêts et du tourisme (DREFT) avec ses services techniques
- Au niveau district : le cantonnement forestier
- Au niveau communal : le triage forestier

(Voir organigramme en annexe)

##### 3) *Zone d'intervention de l'institution et de ses services déconcentrés*

- Etat malagasy, (Ministère)
- Région Alaotra Mangoro, (DIREF)
- District Ambatondrazaka (Cantonement)
- Commune rurale de Didy (Triage),

##### 4) *Objectif général de l'institution porteuse du SISE (Source : l'Engagement 7 du MAP)*

OG : Prendre soin de l'environnement

##### 5) *Objectifs spécifiques de l'institution (Source : Les 4 défis de l'Engagement 7 du MAP) :*

- OS1.** Augmenter les aires protégées pour la conservation et la valorisation de la biodiversité terrestre, lacustre, marne et côtière
- OS2.** Réduire le processus de dégradation des ressources naturelles
- OS3.** Développer du réflexe environnemental à tous les niveaux
- OS4.** Renforcer l'efficacité de l'administration

##### 6) *Les résultats attendus (source : tableau de bord SNISE du MEF, 2008)*

Pour OS 1 : sur les **AP**

**RA1.** Aires protégées créées

**RA2.** Aires protégées valorisées

**RA3.** Pérennisation financière des aires protégées assurée

Pour OS 2 : Diminution **dégradation des RN**



**RA4.** Plan d'aménagement mis en œuvre

**RA5.** Energie alternative utilisée par les ménages

**RA6.** Restauration des forêts naturelles et reboisement promu

Pour OS 3 : **Réflexe environnemental**

**RA7.** Normes environnementales à travers le MECIE appliquées

**RA8.** Communications environnementales renforcées

**RA9.** Politique de développement intégrant la dimension environnementale

Pour OS 4 : Efficacité de **l'administration**

**RA10.** Services de contrôle autonome

**RA11.** Services fournis par l'Administration environnementale pour le secteur privé étoffé

**RA12.** Gestion du secteur faite à travers une PRPSE (plate-forme régionale de planification et de suivi évaluation) intégrant tous les secteurs concernés

**RA13.** Commissions forestières incluant la région, l'administration, le secteur privé, la société civile et les CTD opérationnel

**RA14.** Personnel forestier et environnemental rajeuni et renforcé

**RA15.** Capacités techniques et administratives du personnel renforcées

**7) Activités de l'institution porteuse du SISE (source : organigramme du MEF, 2008)**

➤ Au niveau du secrétaire général

- Planification, suivi et évaluation
- Elaboration d'un système d'information
- Administration générale

➤ Au niveau de la DGF

- Conservation de la Biodiversité et contrôle de la gestion des Système des Aires Protégées
- Valorisation des ressources naturelles
- Contrôle et amélioration de l'intégrité

➤ Au niveau de la DGE

- Evaluation environnementale
- Gestion des pollutions
- Intégration de la dimension environnementale

➤ Au niveau des DREEF :

A 1. Création, pérennisation des AP

A 2. La gestion du secteur forestier à l'aide du PRPSE

A 3. La mise en œuvre des plans d'aménagements

A 4. La restauration des forêts naturelles, le suivi des feux de brousse

A 5. Le contrôle et l'investigation

## **II. Le système d'information et de suivi évaluation**

### **1) Nom du SISE**

Système d'information du service de planification, de suivi et d'évaluation du Ministère de l'environnement et des forêts (SISPSEMEF)

### **2) Description sommaire**

Le SISPSE du MEF rassemble de nombreuses informations élaborées et centralisées, généralement sur support papier par les différents services déconcentrés et centraux de l'administration forestière.

### 3) OG du SISE [1]

Rendre **accessible aux responsables**, en temps réel, **les données** de suivi des réalités sur terrains sur l'ensemble du territoire

### 4) OS du SISE [1]

- Rendre disponible trimestriellement les données d'analyse et de synthèse (représentation graphique, analyse statistique,...)
- Faire des partenaires de l'institution des acteurs à part entière du SI du SPSE
- Fournir un système d'information et de traitement modernisés et sécurisés
- Décentraliser au niveau DIREF et CIREF la validation et la communication des informations

### 5) Les acteurs dans le SISE et leur rôle

MEF		
NIVEAU	ACTEURS	ROLES
Action	Chef de triage et Chef de cantonnement forestier	Information sur les réalités communales
Appui (local)	Chef du service régional des forêts (SRF) Chef du service d'investigation et de contrôle (SRIC) Le Directeur régional de l'environnement et des forêts (DREEF)	Consolidation des données récoltées par les structures de base  Diffusion des informations au ministère
Appui (central)	La Direction de la planification et du suivi évaluation (DPSE), le service suivi évaluation La DSI	Consolidation des indicateurs de suivi et évaluation nationaux  Diffusion des informations aux décideurs du ministère
Financement	Etat Malagasy, Multiples Bailleurs	Suivi utilisation du fonds versé et du niveau de réalisation de la politique Agricole

Source : Enquête auteur, 2009

### 6) Besoin en informations (détails, Cf. tableau de bord)

#### OS1 : Augmenter les aires protégées

**Effet :** Capitalisation des fonctions écologiques au niveau des AP

#### Résultats :

- Création d'aires protégées
- Valorisation des aires protégées
- Pérennisation financière des AP

#### OS2 : Réduire la dégradation des ressources naturelles

**Effet :** Maintient de la superficie des forêts et zones humides

**Résultats :**

- Mise en œuvre des plans d'aménagement
- Utilisation des énergies alternatives par les ménages
- Restauration des forêts naturelles et promotion du reboisement

**OS3 : Développer le reflexe environnemental**

**Effet :** Acquisition du réflexe environnemental à tous les secteurs de développement

**Résultats :**

- Application des normes environnementales
- Communication environnementale
- Intégration de la dimension environnementale dans les politiques, plans et programmes de développement

**OS4 : Renforcer l'administration**

**Effet :** Transparence et régularité du contrôle et Amélioration du service rendu par l'Administration au public

**Résultats :**

- Autonomie des services de contrôle
- Gestion du secteur faite à travers une PRPSE
- Opérationnalisation des commissions forestières

**III. Références bibliographique**

[1] FTM, 2006, Rapport intermédiaire sur l'appui technique à la mise en place du système d'information du SPSE du MINENVEF, 71 p.

[2] MEEFT, 2008, Politique General de l'Etat relatif au secteur forestier et a l'environnement, Tableau de bord de suivi évaluation, 2 p.

**IV. Illustrations**

**1) Tableau de bord de suivi évaluation du MINENVEF (Source : MEF, Aout 2009)**

Engagement 7: Prendre soin de l'environnement

INDICATEUR	Méthode de collecte		FREQUENCE
	Source d'information	Responsable	
Défi 1: Augmenter les aires protégées pour la conservation et la valorisation de la biodiversité terrestre, lacustre, marne et côtière			
Taux de représentation de l'habitat dans le système d'Aires Protégées (%)	Recueil et exploitation des rapports	Coordonnateur SAPM	Annuel
Indice d'efficacité globale des AP (%)	Méthode IUCN	ANGAP	Annuel
Superficie des aires protégées créées (en milliers)	Enquêtes, statistiques	MINENVEF	Annuel
Nombre annuel de touristes visitant les AP	Statistique des visiteurs	ANGAP	Trimestriel
Niveau de menace des AP	Méthode IUCN	ANGAP	Annuel
Montant du capital mobilisé (en millier US\$)	Rapport FAPB	Bailleurs de fonds	Semestriel
Défi 2: Réduire le processus de dégradation des ressources naturelles			
Taux de déforestation de la couverture forestière (%)	Statistiques, images satellitaires	MINENVEF	Trimestriel
Nb de plans d'aménagement mis en œuvre	Document	MINENVEF	Annuel
Taux de réduction des surfaces incendiées (%)	Enquêtes statistiques, images satellitaires	MINENVEF	tous les jours
Nombre de plans de gestion des filières redynamisées	Document	MINENVEF	Annuel
Pourcentage des ménages utilisant les énergies alternatives	Enquêtes	MINENVEF	Trimestriel
Superficies reboisées et restaurées (ha)	Enquêtes, images satellitaires	MINENVEF	Trimestriel
Défi 3: Développer du réflexe environnemental à tous les niveaux			
Pourcentage des investissements conformes au décret MECIE	Document, suivi	ONE	Trimestriel
Pourcentage de dossiers de plaintes traités	PV, rapport	MINENVEF	Trimestriel
Pourcentage d'institutions environnementales ayant acquis et transmis de messages environnementaux	Rapport	MINENVEF	Annuel
Nombre de Plans régionaux intégrant les prescriptions environnementales	Document	MINENVEF	Annuel
Pourcentage des programmes d'enseignement primaire, secondaire, universitaires et professionnels intégrant la dimension environnementale	Programmes	MINENVEF	Annuel

<b>Défi 4: Renforcer l'efficacité de l'administration</b>			
<b>Système de traçabilité des produits forestiers adoptés (%)</b>	Enquêtes, suivi	MINENVEF	Trimestriel
Nombre d'unités de contrôle forestier mis en place	Rapport, enquêtes	MINENVEF	Annuel
Nombre de guichets régionaux d'informations environnementales mis en place	Rapport	MINENVEF	Annuel
<b>E-gouvernance du Ministère mis en place (%)</b>	Site WEB	MINENVEF	Annuel
Nombre de plates-formes régionales de planification et de suivi évaluation environnemental opérationnelles	Arrêtés régionaux	MINENVEF	Annuel
Nombre de commissions forestières régionales opérationnelles	Enquêtes, PV de création	MINENVEF	Annuel
<b>Pourcentage des recettes forestières et environnementales par rapport au budget de fonctionnement et d'investissement du Ministère</b>	Rapport financier	MINENVEF	Annuel
Moyenne d'âge du personnel administratif et technique	Rapport administratif	MINENVEF	Annuel
Nombre d'agents maîtrisant le système GAR	PV de formation, rapport	MINENVEF	Trimestriel

### 3.3 Fiche CI

#### I. Présentation de l'institution

##### 1) *Institution porteuse du SISE*

Conservation Internationale Madagascar

##### 2) *Historique et présentation de l'institution*

L'intervention de CI dans la commune date de l'an 2000. CI a toujours véhiculé l'idée de conservation dans ses interventions. Ce n'est qu'en 2005 que les contrats de conservation, véhiculés par le Conservation Stewards Program (CSP), sont instaurés afin de tester la sensibilité de la population à la conservation de la biodiversité. La stratégie menée par CI est basée sur le fait que « les gens ne s'intéresseraient à la conservation que si ceci leur est directement bénéfique et si ils disposent des moyens et formations nécessaires pour le faire »<sup>28</sup>.

Le projet ne dispose pas d'antenne technique locale mais travaille en étroite collaboration avec les VOI de conservation. On retrouve trois niveaux d'acteurs :

- Au niveau central : le siège central CI-Madagascar
- Au niveau régional : l'antenne régionale basé à Tamatave
- Au niveau communal : les VOI de conservation

##### 3) *Zone d'intervention de l'institution et de ses services déconcentrés*

- Etat Malagasy (Unité nationale Conservation Internationale CI)
- Commune rurale de Didy, Maroseranana, Ambohimananana (Projet SEP/ CSP Conservation Stewards Programme)
- Fokontany (VOI partenaires de CI)

##### 4) *Objectif général de l'institution porteuse du SISE*

OG : Assurer la **protection de la diversité biologique**, agir pour le développement et l'**amélioration du niveau de vie de la population** en harmonie avec son environnement [1]

##### 5) *Objectifs spécifiques de l'institution*

- OS1. Mettre en place les **contrats de conservation** incluant des engagements a la fois de la part de CI et de la part des communautés de base bénéficiaires du projet CSP Didy
- OS2. Intégrer ces contrats de conservation dans les contrats de transfert de gestion ?

**Engagement des VOI : [1]**

- OS1.** Eradiquer la déforestation, la culture sur brulis, la chasse, les activités minières
- OS2.** Eviter l'occupation humaine dans la forêt

<sup>28</sup> Mora Margarita, 2009, Monitoring socio economic changes of CSP program

- OS3.** Activer des patrouilles de surveillance  
**OS4.** Faire un suivi écologique  
**OS5.** Assurer le respect des DINA mis en place

**Engagement de CI : [1]**

- OS1.** Doter en équipements et intrants agricoles  
**OS2.** Appuyer pour des activités génératrices de revenus (élevage porcin, SRA, ...)  
**OS3.** Payer des patrouilles  
**OS4.** Renforcer la capacité locale (formations en gestion financière,...)

**6) Activités de l'institution porteuse du SISE**

- A1:** Mise en œuvre des contrats de conservation :  
 • activités de patrouilles  
 • réalisation des microprojets,  
 • renouvellement des contrats et identification des bénéficiaires  
**A2:** Intégration des contrats de conservation aux contrats de transfert de gestion  
**A3:** Evaluation socio économique auprès des bénéficiaires

**II. Le système d'information et de suivi évaluation**

Remarque : le projet CSP Didy de CI ne dispose pas encore de système fonctionnel d'information et de suivi évaluation. Les informations données ci-dessous sont basées sur un guide pratique de suivi général conçu à titre indicatif pour ceux qui vont concevoir le système.

**1) Nom du SISE**

**2) Description sommaire du SISE [2]**

Le SISE est sur la phase finale de la conception. Le système n'est pas non encore fonctionnel. Le système de suivi du CSP est basé sur la réponse à l'état pression, structure utilisée par Conservation International. Le CSP encourage trois types de suivi quand les accords de conservation sont effectifs: **suivi de la biodiversité, suivi socio-économique, et suivi du partenariat.**

**3) OG du SISE :**

- Suivre les **indicateurs** de l'état de la **biodiversité** et des menaces ainsi que l'état de dépendance des communautés vis-à-vis des ressources
- Suivre les **impacts économiques** des **fonds injectés** et les **indicateurs de développement des cibles** bordant les forêts des zones d'intervention du projet et les communes environnantes
- Connaître la **perception/compréhension/appropriation/satisfaction** de ces **cibles** par rapport aux actions entreprises à travers les Contrats de Conservation

**4) Les acteurs dans le SISE et leur rôle**

CI		
NIVEAU	ACTEURS	ROLES
Action	VOI et Agents de terrain (AT)	Information sur les événements locaux

Appui (local)	Scientist Régional Biodiversity Coordinator (SRBC)	Traitement des données provenant des techniciens et suivi des activités,
Appui (central)	Monitoring and évaluation Manager (Directeur de suivi évaluation DSSE)	Collecte des données auprès des partenaires du projet, suivi des activités et des impacts Traitement et diffusion au niveau central
Financement	Bailleurs ?	Suivi de l'utilisation du fonds engagé et de la réalisation des objectifs fixés.

*Source : Enquête auteur, 2009*

### 5) *Besoin en information (détails, Cf. tableau de bord)*

Les indicateurs d'activités et d'effets sont intégrés ensemble dans ces trois domaines de suivi

#### **Suivi sur la biodiversité :**

- Conservation des espèces
- Conservation des sites
- Conservation du corridor

#### **Suivi sur le bien être humain :**

- Qualité de la santé humaine
- Productivité agricole et revenu moyen par famille
- Niveau d'éducation et taux de recouvrement de la communication
- Accès aux ressources, infrastructures et services
- Tendance sur l'exploitation des RN comme source de revenu

#### **Suivi sur le partenariat :**

- Renforcement de capacité (dans le corridor)
- Structuration et mise en réseau des parties prenantes
- Planification et gestion existante

### **III. Références bibliographique**

[1] ANDRIANJOHANINARIVO Tokihenintsoa, 2008, Incitations à la conservation dans les forêts humides de basse altitude, Suivi écologique participatif "Ny Alantsika" Contrats de Conservation, fichier power point, 13 p.

[2] MORA Margarita, 2009, Monitoring socio economic changes of CSP program, a practical guideline to define monitoring procedures, protocols and Indicators, USA, 21 p.



## IV. Illustrations

### 1) Tableau de bord CI (source : CI, Aout 2009)

#### Suivi de la biodiversité (dans le corridor CAZ)

Indicateur	Périodicité	Source (méthode de collecte)	Responsable collecte	Catégorie (Performance Résultat Impact)
<b>Conservation des espèces</b>				
Nombre espèces cibles du PAG	Annuelle	Comptage par des prestataires	DSSE	P
Quantité viande consommée/ personne	Annuelle	Enquête villageois	DSSE Point focal CGP	I
Abondance espèce envahissante	Annuelle	Transect, Quadrats et plots, Rapport d'activité COBA	DSSE	I
Abondance espèces menacées	Annuelle	Transect, Quadrats et plots, Rapport d'activité COBA du CSP	DSSE SDBC	I
<b>Conservation des sites</b>				
Superficie zones avec PAG	Annuelle	Cahier des charges et plans de gestion	Point focal CGP	P
Surface restaurée (projet TAMS)	Annuelle	Cahier des charges des unités de gestion CGP	Point focal TAMS	
Nombre points de feu /ha	Annuelle	Suivi satellitaire		I
Nombre point de défrichement	Annuelle		Point focal CGP DSSE, SDBC	I
Superficie plantation de bois communautaire	3 ans	SIG et enquête, Service technique de l'agriculture	Point focal DSSE	
Quantité de CO2 séquestrée (activité REDD)	Annuelle	Méthode winrock	Point focal CGP REED	
Potentielle hydrique liée à la conservation du corridor	3 ans		Point focal CGP DSSE	

#### Suivi socio économique (...)

Remarquons que le tableau de bord de CI est actuellement en phase d'amélioration. A cet effet, l'ancien n'est plus valide c'est pourquoi le modèle présenté ci-dessus n'est qu'une partie du tableau de bord de suivi évaluation

### 3.4 Fiche PNF

#### I. Présentation de l'institution

##### 2) *Institution porteuse du SISE*

Programme National Foncier, Observatoire National du Foncier (ONF)

##### 3) *Historique et description de l'institution*

Selon le MATD en 2008 : « La politique foncière nationale est mise en œuvre à travers le programme national foncier (PNF) qui s'articule autour d'un cadre législatif rénové, d'un processus de décentralisation de la gestion foncière, de la modernisation des services fonciers et de la formation de nouvelles compétences »<sup>29</sup>. Le suivi de cette réforme foncière à Madagascar passe par l'Observatoire du Foncier créé au début de l'année 2007. L'OF gère un « dispositif de suivi, d'orientation et de pilotage des activités de la réforme foncière » (MATD, 2008) ce qui justifie le choix, dans l'étude, des structures foncières suivantes :

- Au niveau central : la Comité d'orientation et de Suivi du PNF et l'Observatoire Foncier (OF)
- Au niveau régional : les Cellules Foncières Régionales (CFR)
- Au niveau communal : les Guichets Fonciers (guichet foncier)

(Voir Dispositif de formations des acteurs de la réforme foncière dans la partie illustration)

##### 4) *Zone d'intervention de l'institution*

- Etat malagasy, (Programme National Foncier)
- Commune rurale de Didy (Guichet Foncier)

##### 5) *Objectif général de l'institution porteuse du SISE*

La finalité est une **gestion foncière favorable à la production Agricole**, à l'investissement privé national et étranger, à la valorisation avec préservation des ressources naturelles, à la mise à disposition d'outils de gestion territoriale et de fiscalité aux CTD, au renforcement de la cohésion sociale principalement au niveau local et communal [2].

L'objectif général du PNF et de la réforme foncière est de répondre à la demande massive en sécurisation foncière, dans de brefs délais et à des coûts ajustés au contexte économique [1]

##### 6) *Objectifs spécifiques de l'institution*

La réforme foncière est engagée sur quatre axes stratégiques [1]:

- OS1. Restructurer, moderniser et informatiser les conservations foncière et topographique ;
- OS2. Améliorer et décentraliser la gestion foncière ;
- OS3. Rénover la réglementation foncière et domaniale ;
- OS4. Former aux métiers du foncier.

##### 7) *Résultats attendus*

---

<sup>29</sup> In note de politique sectoriel du secteur foncier

Les résultats attendus sont nombreux [2]:

- RA1. Le cadre légal et réglementaire est rénové.
- RA2. Tous les services fonciers sont modernisés et restructurés.
- RA3. Les guichets fonciers sont opérationnels au niveau des communes d'implantation.
- RA4. Les compétences en gestion foncière et domaniale sont renforcées.
- RA5. Les opérations de sécurisation foncière sont intensifiées (immatriculations individuelles et collectives, certificats fonciers, ZIA).

### **8) Activités de l'institution porteuse du SISE**

Activités au niveau central [1]:

- A1: Finaliser et promulguer des textes sur les domaines de l'Etat, la propriété privée titrée et les terrains à statut spécifique
- A2: Suivre les opérations de modernisation des services
- A3: Suivre les opérations d'implantation de guichet foncier
- A4: Poursuivre des campagnes d'information et actions de communication
- A5: Suivre les opérations foncières régionales

Activités au niveau des guichets fonciers :

- A1: **Gérer les** occupations foncières **sur le territoire communal**
- A2: **Gérer les** demandes de certification **foncière**
- A3: **Délivrer des** certificats fonciers **dotés de pleine valeur juridique**

## **II. Le système d'information et de suivi évaluation**

### **1) Nom du SISE**

Système d'information et de suivi évaluation de la réforme foncière à Madagascar.

### **2) Description sommaire**

L'Observatoire a mis en place tous les outils du système de suivi, parmi lesquels le système d'information qui remonte mensuellement les données des Guichets Fonciers et des Services Fonciers ainsi que le tableau de bord de suivi des indicateurs. [1]

### **3) OG du SISE**

Disposer de données exhaustives pour améliorer les planifications des activités et pour informer correctement les décideurs dans le secteur foncier (Entretien)

### **4) OS du SISE**

Le dispositif de suivi est Chargé de trois fonctions [1]:

- OS1. Apprécier les réalisations et l'avancement des activités du PNF par rapport aux objectifs et au calendrier établis (suivi-évaluation).
- OS2. Produire des connaissances et des informations sur la question foncière

### **5) Les acteurs dans le SISE et leur rôle**

PNF		
NIVEAU	ACTEURS	ROLES
Action	Agent(s) du guichet foncier	Enregistrement des données foncières Gestion des documents interne de travail Information sur les réalisations
Appui (local)	Responsable CFR	Consolidation des données foncières régionales Information des acteurs intervenant dans le secteur foncier
Appui (central)	Responsable Suivi évaluation de l'OF	Suivi des indicateurs fonciers Information des décideurs ministériels
Financement	Bailleurs	

Source : Enquête auteur, 2009

#### 6) *Besoin en information (détails, Cf. tableau de bord)*

- Occupation foncière
- Demandes de certification
- Certificats fonciers

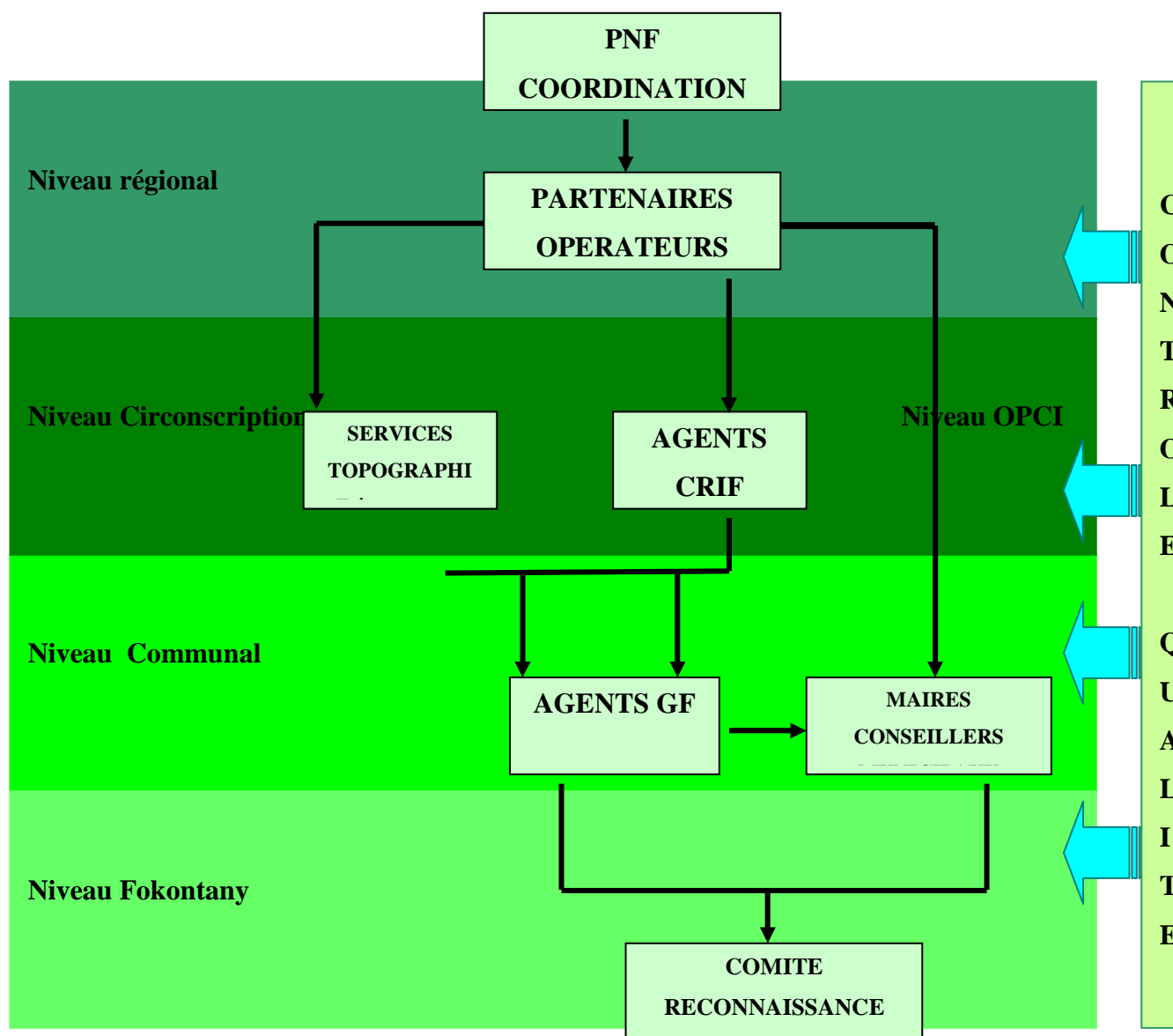
### III. Références bibliographique

- [1] ministère de la décentralisation et de l'aménagement du territoire, 2008, Note de politique sectorielle du sous secteur foncier, document de référence,
- [2] 2008, Programme sectoriel agricole, document de référence, 70 p.

### IV. Illustrations

#### 1) *Organigramme : Dispositif de formations des acteurs de la réforme foncière*

2)



La flèche signifie « forme » →

Source : MAEP, 2007

**3) Tableau de bord PNF (source : OF, Aout 2009)**

Objet du suivi	Informations recueillies	Périodicité	Récolte	Source	Parcours information
Occupation foncière	Nom et sexe du demandeur de Certificat Foncier (CF) Superficie et localisation topographique de la parcelle Montant réglé auprès du guichet foncier	Fonction des demandes	Agent du guichet foncier, récolte les informations	Carte d'identité des demandeurs, cadastre des services topographiques	Informations objet de document interne de travail, enregistrés dans : Le registre parcellaire Le registre des demandes Le plan local d'occupation foncière PLOF
Demande de certification	Nombre de demandes reçues Nombre d'oppositions reçues Nombre d'oppositions résolues Nombre de parcelle reconnue Recette dans le mois	Mensuelle	Agent du guichet foncier, récolte les informations à partir des registres disponibles	Registre des demandes	Informations objet de rapport mensuel d'activité (RMA) pour l'ONF
Certificat foncier	Nombre de CF dans le registre parcellaire Recette du GF Nombre de certificat délivré à des femmes Nombre de CF utilisé comme garantie Superficie sécurisée	Mensuelle	Agent du guichet foncier, récolte les informations à partir des registres disponibles	Registre parcellaire, PLOF	Informations objet de rapport mensuel d'activité (RMA) pour l'ONF

4) *Modèle de Rapport Mensuelle d'Activité (Source : Observatoire Foncier, septembre 2009)***Tatitra volana :**

(Rapport Mois de)

**Kaominina :** \_\_\_\_\_

(Commune de)

**CRIF :** \_\_\_\_\_**District :** \_\_\_\_\_

**TATITRA ISAM-BOLANA  
BIRAO IFOTON'NY FANANAN-TANY  
(Rapport Mensuel des Guichets Foncier)**

**FANAMARIHANA:**

1. Andrasana ho tatitra mihintsy ny faran'ny volana vao fenoana ity tatitra ity.
2. Ataovy dika telo mitovy ka ny iray tazonina ao amin'ny BIF, ny roa aiefa any amin'ny CRIF,
3. Atero eny amin'ny CRIF alohan'ny faha - 8 - n'ny volana manaraka (ohatra: raha tatitra volana jona no ataonao dia fenoan'ny manomboka ny 1 jolay ary ataovy tonga eny amin'ny CRIF miaramiasa amin'ny alohan'ny faha - 8 - jolay).
4. Tsy tahaka ny teo aloha intsony ka kara-tany efa voazara amin'ny tompony intsony no isaina fa ny kara-tany nosoratana anaty registry ny tany, na tsy voazara na nalain'ny tompony aza.
5. Ity tatitra ity dia miasa manomboka ny vola aogositra.

**I. TONDRO KAJIANA AVY AMIN'NY REJISTRA FANGATAHANA KARA - TANY**

(Indicateurs à calculer à partir des informations du Registre des demandes)

◆ **MIKASIKA NY FANGATAHANA**

1. Isan'ny fangatahana kara-tany voaray (nombre de demandes de CF) : ..... | | |
2. Isan'ny fanoherana voaray (nombre d'oppositions reçues dans le mois) : ..... | |
3. Isan'ny fanoherana nahitana vahaolana (nombre d'oppositions résolues) : ..... | |
4. Isan'ny fangatahana nahavitana fitsirihana (nombre de parcelles reconnues) : ..... | |

◆ **MIKASIKA NY TOE – BOLAN'NY BIF** (Finance du Guichet Foncier)

5. Vola niditra (recette dans le mois) : ..... | | | | | | | | | |

**II. TONDRO KAJIANA AVY AMIN'NY REJISTRY NY TANY**

(Indicateurs à calculer à partir des informations du Registre Parcellaire)

6. Isan'ny kara-tany efa nosoratana anaty registry ny tany ..... | | |  
(Nombre de CF inscrits dans le registre parcellaire)
7. Tamin'ireo kara-tany nosoratana, firy no amin'ny anaran'ny vehivavy ihany... | | |  
(Nombre de CF délivrés à des femmes)
8. Firy ny fitambaran'ny velaran-tany tamin'ireo kara-tany nosoratana ireo.  
(Surface totale sécurisée): ..... | | | | | | | | | | Ha
9. Firy ny kara-tany nampiasaina natao ho antoka findramam – bola..... | | |  
(Nombre de CF utilisées comme garantie bancaire)

### 3.5 Fiche MAEP

#### I. Présentation de l'institution

##### 1) *Institution porteuse du SISE*

#### **Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche MAEP**

##### 2) *Historique et présentation de l'institution*

Le ministère de l'Agriculture est fièrement représenté dans la région Alaotra Mangoro étant donné que cette dernière représente le grenier à riz du pays. Avant 2008, un seul ministère regroupait l'agriculture, l'élevage, et la pêche. Mais la structure transitoire de 2009 a divisé le MAEP en 3 Ministères distinctes. Néanmoins, les postes de base connaissent une certaine stabilité d'où la structure retenue :

- Au niveau central : les trois ministères de l'agriculture, de l'élevage, et de la pêche
- Au niveau régional : la Direction Régionale du Développement Rural (DRDR) et ses services techniques
- Au niveau district : le Circonscription du Développement Rural (CirDR)
- Au niveau communal : le conseil communal pour l'Agriculture

(Voir organigramme en annexe)

##### 3) *Zone d'intervention de l'institution et de ses services déconcentrés*

- Etat malagasy, (Ministère)
- Région Alaotra Mangoro, (DRDR)
- District Ambatondrazaka (Circonscription)

##### 4) *Objectif général de l'institution porteuse du SISE (source : engagement 4 du MAP)*

OG : **Moderniser le secteur Agricole** (agriculture, pêche, élevage), en vue de la croissance et du passage d'une économie de subsistance à une économie de marché [2].

##### 5) *Objectifs spécifiques de l'institution*

Pour atteindre le développement durable recherché, les OS sont [source : 6 défis du MAP]:

- OS1. Améliorer l'accès au financement rural
- OS2. Lancer une révolution verte durable
- OS3. Diversifier les activités agricoles
- OS4. Promouvoir les activités orientées vers le marché
- OS5. Accroître la valeur ajoutée agricole et promouvoir l'Agrobusiness

##### 6) *Les résultats attendus*

- RA1: Les institutions de financement en milieu rural sont développées et un système de crédit facilité.
- RA2: Une productivité agricole améliorée, notamment une production alimentaire doublée en 2009 et triplée en 2012, et par voie de conséquence une sécurité alimentaire assurée



- RA3: Des initiatives améliorées pour le développement de la commercialisation des produits grâce à un dispositif institutionnel, organisationnel et logistique renforcé.
- RA4: Des filières régionales développées et des acteurs structurés.
- RA5: Un agrobusiness favorisé par un environnement logistique, réglementaire, et organisationnel amélioré.

### **7) Activités de l'institution porteuse du SISE**

Les activités sont relatives aux 6 OS cités précédemment (Source : tableau PSA, 2008 en annexe):

#### **OS1. Améliorer l'accès au financement rural**

- A1. Mettre en œuvre le FDA
- A2. Promouvoir le crédit agricole\*
- A3. Gérer les risques en milieu rural

#### **OS2. Lancer une révolution verte durable**

- A4. Protéger les Bassins versants, périmètres irrigués
- A5. Mettre à disposition des agriculteurs : Intrants, équipement, mécanisation
- A6. Opérationnaliser les services agricoles et structurer les OP

#### **OS3. Diversifier les activités agricoles**

- A7. Sécuriser les pôles de production et sécurité alimentaire
- A8. Développer l'élevage
- A9. Développer la pêche
- A10. Développement horticulture et autres filières à valeur ajoutée

#### **OS4. Promouvoir les activités orientées vers le marché**

- A11. Améliorer les Infrastructures d'accès aux marchés régionales

#### **OS5. Accroître la valeur ajoutée agricole et promouvoir l'Agrobusiness**

- A12. Renforcer les filières industrielles
- A13. Promouvoir la transformation et les agro-industries
- A14. Renforcer institutionnellement le MAEP
- A15. Lancer la Formation agricole et rurale\*
- A16. Rendre effective la Décentralisation

Les actions prioritaires correspondant à ces grands axes d'intervention sont présentées en annexe 1

## **II. Le système d'information et de suivi évaluation**

### **1) Nom du SISE**

Système d'information et de suivi évaluation du Ministère de l'Agriculture, (de l'Elevage et de la pêche)

### **2) Description sommaire [4]**

Le système d'information et de suivi évaluation du ministère est dirigé par la direction du système d'information DSI. Celle-ci comprend quatre services fonctionnelle qui œuvrent en coordination à l'atteinte de l'OG du ministère en matière de SISE. Ces services sont : Service

Statistique Agricole (STATA), Service Suivi Evaluation (SSE), Service de la Communication et de la Documentation (SCID), Service Informatique (SI).

### 3) *OG du SISE [4]*

Rendre opérationnel le circuit d'informations au sein du MAEP et mettre à la disposition des décideurs les informations nécessaires à la prise de décision au niveau du Ministère.

### 4) *OS du SISE [4]*

**STATA : Fournir** aux instances dirigeantes les **informations** pertinentes et fiables pour un meilleur pilotage du développement rural

**SCID** : Promouvoir la **communication interne** entre les directions centrales, les DRDR et les projets sous tutelle ; Jouer le rôle d'interface pour faciliter la **communication externe** auprès des acteurs du développement rural;

**SI : Appui** aux autres Services et Directions du MAEP en matière de Hard et de Soft **informatique** ; Assistance aux autres Directions du MAEP dans leurs Projets de mise en place Informatique,

**SSE : Coordonner** (mais ne pas d'entreprendre) toutes activités de **SE** du Ministère ; Assurer les appuis nécessaires en matière de suivi- évaluation au niveau des directions centrales, des services de Suivi- Evaluation des directions régionales et des projets du Ministère ; **Fournir** les **informations** que les **décideurs** centraux du MAEP demandent ainsi que les informations pour les autres **utilisateurs**.

### 5) *Les acteurs dans le SISE et leur rôle*

MAEP		
Action	Conseiller communal	Collecte des données agricoles
Appui (local)	DRDR, SRPSE,	Consolidation des données au niveau régional
Appui (central)	DSI (SSE, SSA, SCID)	Suivi évaluation de la politique agricole nationale
Financement	Etat Malagasy et Multiples Bailleurs de fonds	Suivi utilisation du fonds versé et du niveau de réalisation de la politique Agricole

*Source : Enquête auteur, 2009*

### 6) *Besoin en information*

#### **OS 1 : Financement rural**

**Effet** : Taux de pénétration des Institutions de financement

**Résultats** : Evolution des IMF

#### **OS 2 : Révolution verte (Agriculture)**

**Effet** : Rendement rizicole

**Résultats** : Production et quantité d'intrants utilisés

#### **OS 3 : diversification activité**

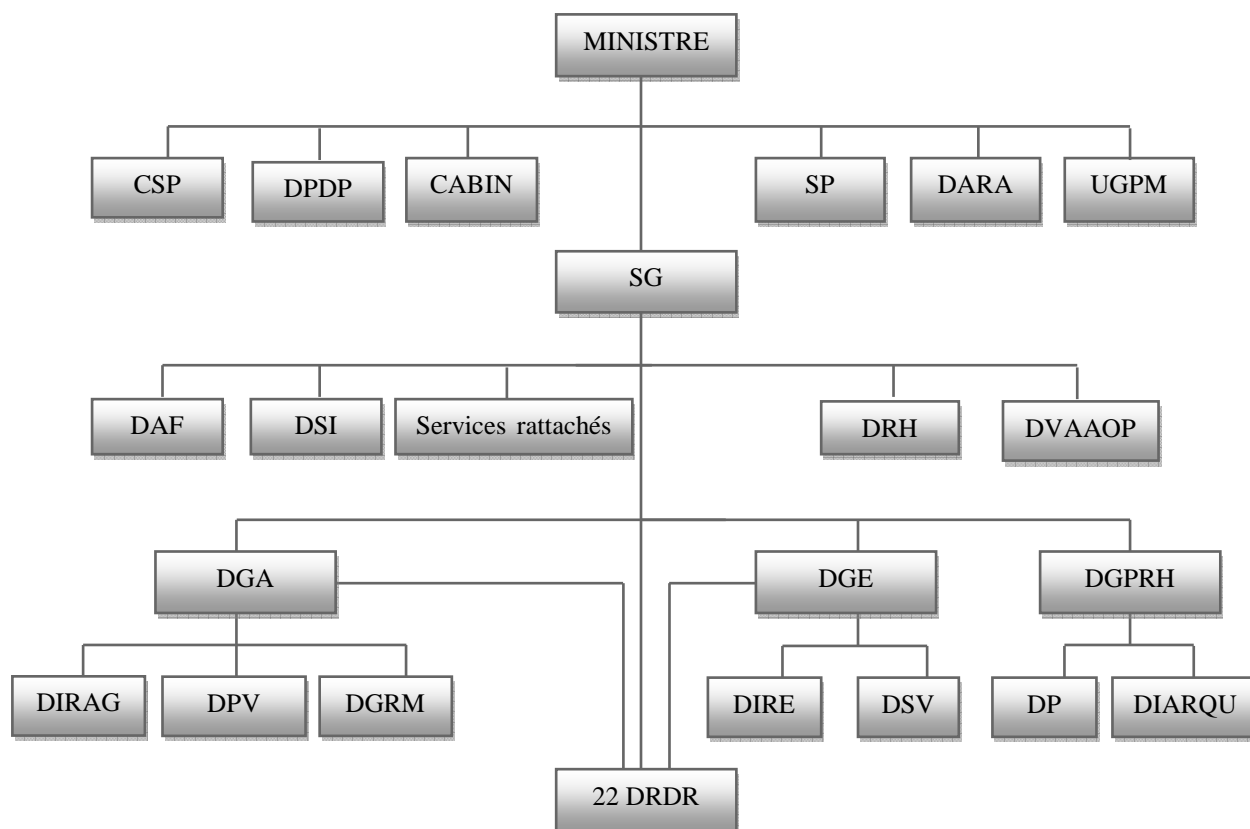
**Effet : Indice synthétique de développement de la commercialisation****Résultats :** Nombre de Centre d'accès aux marchés (CAM) en place**OS 4 : Marché (Elevage et pêche)****Effet : Développement de nouvelles filières****Résultats :** Evolution production laitière**OS 5 : Agrobusiness****Effet : Opérationnalisation des Unité agro-alimentaires****Résultats :** Evolution des Centres de Services Agricoles**III. Références bibliographiques**

[1] Direction des Système d'Information-Service Suivi Evaluation du MAEP, 2008, tableau de Bord de suivi évaluation, document de référence, 4p.

[2] MAEP, 2008, Programme sectoriel agricole, document de référence, 70 p.

[3] Primature, 2007, Madagascar Action Plan Engagement 4

[4] DSI, présentation des services au sein du DSI MAEP, 2008, document de référence, fichier PowerPoint, 8 p.

**IV. Illustrations****1) Organigramme MAEP :****Au niveau central***Source : MAEP, janvier 2009*

## 2) Le tableau de bord du SNISE (Source : MAEP, décembre 2008)

Type d'indicateurs	Indicateurs prioritaires	Objectif 2008	Situation finale	Source
<b>DEFI 2: AMELIORER L'ACCES A UN FINANCEMENT RURAL</b>				
<b>Effets 2.1</b>	<b>Taux de pénétration des Institutions de financement</b>			RA/région
Produits 2.1.1	Nombre d'adhérents au niveau des caisses			RA/région
Activités 2.1.1.1	Fonds de garantie de refinancement mis en place Fonds d'appui institutionnel			RA/région
<b>Effets.2.2</b>	<b>Nombre de nouvelle zone touchée</b>			RA/région
Produits: 2.2.1	Nombre des IMF renforcées			RA/région
Activités: 3.2.1.1.	Nombre de campagne d'information et de sensibilisation sur le système de crédit Nombre de nouvelles caisses créées			RA/région
<b>Effets 3.1</b>	<b>Rendement rizicole (en tonnes/ha)</b>			RA/région
Produits 3.1.1	Production rizicole (en tonnes)			RA/région
	Quantité d'engrais importés (en tonnes)			RA/région
	Quantité d'engrais livrés (en tonnes)			RA/région
	Quantité d'engrais vendus (en tonnes)			RA/région
	Quantité de semences utilisées (en tonnes)			RA/région
Activités 3.1.1.1	Nb de VDA (Volontaire de développement Agricole) formés			RA/région
	Nb d'associations et organisations paysannes formées et appuyées			RA/région
Activités 3.1.1.2	Nb d'inspecteurs régionaux (contrôle de semences) formés			RA/région
Produits 3.1.2	Superficies à bonne maîtrise d'eau (Ha)			RA/région
	Longueur de canaux entretenus (km)			RA/région
Activités 3.1.2.1	Nb d'AUE (Association des usagers de l'eau) fonctionnelles			RA/région
<b>Effets 4.1</b>	<b>Indice synthétique de développement de la commercialisation</b>			RA/région
Produit 4.1.3	Nombre de Centre d'accès aux marchés mis en place et opérationnels			RA/région
<b>Effets 5.1</b>	<b>Nb de nouvelles filières développées</b>			RA/région
Produits 5.1.1	Nombre de coopératives mises en place			RA/région
Produits 5.1.2	Taux d'accroissement annuel de production laitière (%)			RA/région
	production laitière annuelle			RA/région
	Taux d'accroissement de production de miel (%)			RA/région

	production de miel annuelle			RA/région
	Taux de vaccination du cheptel bovin (%)			RA/région
Activités 5.1.2.1	Nombre de vaches laitières importées			RA/région
Produits 5.1.3	Production annuelle des ressources halieutiques (Tonnes)			RA/région
Activités 5.1.3.1	Alevins produits			RA/région
Activités 5.1.3.2	Pêcheurs formés			RA/région
<b>DEFI 6: ACCROITRE LA VALEUR AJOUTEE AGRICOLE ET PROMOUVOIR L'AGROBUSINESS</b>				
<b>Effets 6.1</b>	<b>Unité agro-alimentaires opérationnelles (Nouvelles fermes d'élevage laitier intensif)</b>			RA/région
Produits 6.3	Nb de structures de services agricoles opérationnelles: CSA (Centre de Service Agricole)			RA/région
	Nb de structures de services agricoles opérationnelles: ABC (Agri business Center)			RA/région
Activités 6.3.1.	Nb de structures de services agricoles mises en place : CSA			RA/région

**3) Le tableau de bord de la Politique Générale de l'Etat (PGE) (Source : MAEP, décembre 2008)**

INDICATEURS	UNITE	OBJECTIFS	REALISATIONS CUMULEES	ECART	TAUX (%)
1- Titres fonciers établis	Nb titre foncier				
2- Encours de crédit investi dans le secteur agricole	Ar				
3- Quantité de paddy produit	Tonne				
4- Superficie à bonne maîtrise d'eau	ha				
5- Maintien de la quantité des produits halieutiques	Tonne				
6- Maintien du taux de vaccination du cheptel bovin	%				
7- Coopératives agricoles opérationnelles	Nb coopérative				
8- Centre de Service Agricole	Nb CSA				

### 3.6 Fiche Commune Didy

#### I. Présentation de l'institution

##### 1) *Institution porteuse du SISE*

Commune rurale de Didy (District Ambatondrazaka, Région Alaotra Mangoro)

##### 2) *Zone d'intervention*

Les délimitations géographiques de la commune.

##### 3) *Historique*

Depuis des années, plusieurs organismes y ont travaillé ne citant que WWF, ERI, FFEM, CI ... . Actuellement, on ne compte plus que les deux projets COGESFOR et CSP. Le bureau de la commune se situe à Ambohijanahary et mobilise 15 personnes pour les affaires de ses 22 089 habitants<sup>30</sup>. La structure communale comprend un organe législatif et un organe exécutif comme le montre l'organigramme.

Le bureau de la commune se situe à Ambohijanahary et mobilise 15 personnes pour les affaires de ses 22 089 habitants<sup>31</sup>. La structure communale comprend un organe législatif et un organe exécutif. (Voir organigramme en annexe)

##### 4) *Axes stratégique de l'institution porteuse du SISE*

- Axe 1. Améliorer le cadre et la qualité de vie de la population
- Axe 2. Consolider la protection et la conservation de la biodiversité
- Axe 3. Améliorer la gouvernance communale

##### 5) *Objectif général de la commune (in monographie Didy, 2001)*

##### **Axe 1. Améliorer le cadre et la qualité de vie de la population**

- OG 1. Améliorer le niveau de revenu
- OG 2. Elargir l'accès aux services sociaux de base

##### **Axe 2. Consolider la protection et la conservation de la biodiversité**

- OG 3. Valoriser les richesses de la biodiversité d'Ambohilero.
- OG 4. Renforcer les capacités des associations de base sur la conservation

##### **Axe 3. Améliorer la gouvernance communale**

- OG 5. Amélioration des capacités techniques, institutionnelles et organisationnelles des structures communales.

##### 6) *OS et Activités de la commune*

- OG 1. Pour améliorer le niveau de revenu :

<sup>30</sup> D'après le recensement communal en 2008

<sup>31</sup> D'après le recensement communal en 2008

Activités	Responsables	Partenaires
Améliorer les <b>infrastructures, moyens, et techniques de production</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement plaine</li> <li>- Intrants</li> <li>- Techniques de culture et d'élevage</li> <li>- Micro finances</li> <li>- Unités de transformations agricoles</li> </ul>	Communes et associations locale (AL) Projet et ONG	DRDR et PSDR OTIV, CECAM ERI
<b>Diversifier les produits</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification produits porteurs</li> <li>- Appui technique</li> <li>- Organisation filière</li> </ul>	Services techniques et associations locaux	DRDR, DRA, ERI
Etude de <b>marché</b> et recherche de débouché	Fokontany	ERI et IMF
Appui aux négociations de vente : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grenier communautaire</li> </ul>	Fokontany	ERI et IMF
Instaurer système de <b>suivi des exploitations</b> minières	Commune, Fokontany	PGRM, BAMEX, ERI, BCM

#### OG 2. Pour élargir l'accès aux services sociaux de base

Activités	Responsables	Partenaires
Améliorer les Services de la <b>Santé</b>	Commune	FID, Ministère de la Santé et du Planning Familial
Améliorer les Services de <b>l'Education</b>		
Améliorer l'accès à <b>l'électricité</b> et à <b>l'eau</b> potable		
Organiser, élargir et améliorer le <b>marché</b> local		
Améliorer les infrastructures publiques		

#### OG 3. Pour valoriser les richesses d'Ambohilero

Activités	Responsables	Partenaires
Promouvoir <b>l'écotourisme</b>	Commune et fokontany	CI, ERI
Promouvoir <b>l'exploitation forestière</b> rationnelle et contrôlée : <b>PAGs et contrats de transfert de gestion</b>	Commune et VOI	ERI, CIREF, FFEM

#### OG 4. Pour renforcer les capacités locales en conservation

Activités	Responsables	Partenaires
Former en <b>techniques sylvicoles</b>	CIREF, fokontany, Chef ZAP	ERI (Grants)
Appuyer <b>Centre culturel</b> communal	ONG environnementaux	CI, WWF... ERI, PROJETS
Renforcer <b>reboisement</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation</li> </ul>	Domaine, commune, Chef ZAP, Fokontany, CIREF	CIREEF, CCE, FFEM, ERI, domaine, CI

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation sur le reboisement</li> <li>- Reboisement</li> </ul>		
<b>Restaurer</b> des forêts : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zonage et cartographie</li> <li>- Suivi sylvicole</li> </ul>		
Appuyer les activités alternatives du tavy : <ul style="list-style-type: none"> <li>- regroupement VOI en fédération</li> <li>- Echange entre OP</li> <li>- Rencontre avec bailleurs</li> </ul>	Commune et ONG locales	FFEM, ERI, PSDR
<b>Evaluer</b> transfert de gestion Renouveler contrats de transfert de gestion Identifier nouveaux transferts	CIREF, ONE	ERI, FFEM, CIREEF

#### OG 5. Pour améliorer les capacités des structures communales

Activités	Responsables	Partenaires
Création BD communale : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure de collecte, traitement, stockage des informations</li> <li>- Outils informatiques et bureautique</li> </ul>	Commune Région	Projets et programmes
Renforcer système de diffusion d'information : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Radio/TV</li> <li>- Téléphone et NTIC</li> </ul>	Commune Région	ERI, FFEM, CI Telma, ONG internationales
Etendre les capacités des structures communales : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations</li> <li>- Ressources matériels</li> <li>- Amélioration sur recettes administratives</li> <li>- Réhabilitation des locaux</li> <li>- <b>Suivi évaluation des activités des projets</b></li> </ul>	Commune Région	
Renforcer les mesures de sécurité	Brigade ZP Ambatondrazaka Commune Poste avancé ZP local, commune	
Procéder à une éducation judiciaire : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation sur les lois foncières</li> <li>- Brochures sur les procédures domaniales et foncières.</li> </ul>	Commune	Commune, Domaine, Topo

## II. Le système d'information et de suivi évaluation



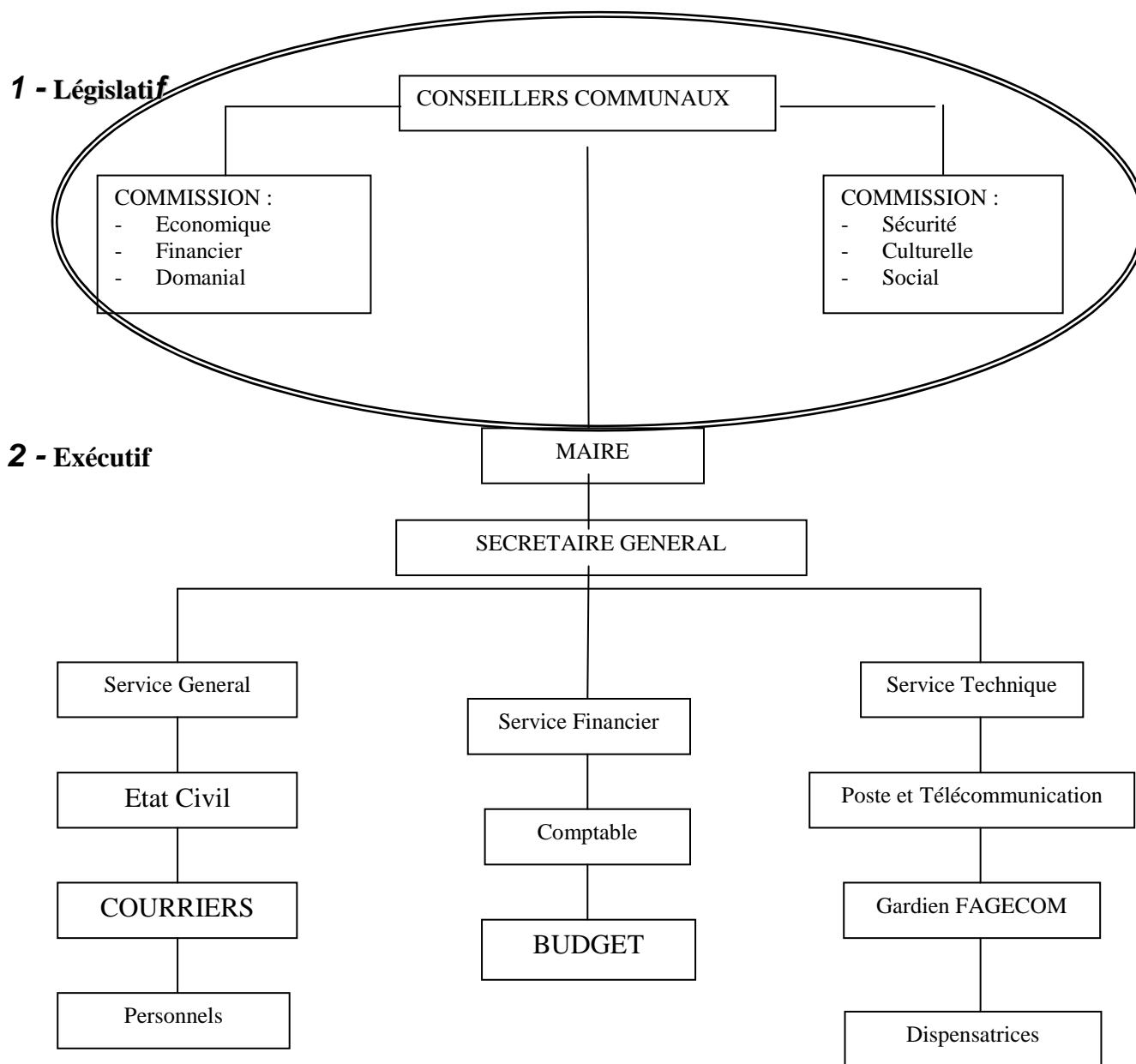
La commune ne dispose pas de système de suivi évaluation concrète. Les besoins en informations se présentent de manière ponctuelle et de façon informelle.

### III. Références bibliographiques

[1] CI, 2001, Monographie de la commune rurale de Didy

### IV. Illustrations

#### 1) Organigramme de la commune



Source : Monographie Didy, 2001.

#### 4 Annexe 4 : Les bases de données pour l'ACP

Les tableaux se lisent horizontalement pour voir l'importance de chaque activité et verticalement pour voir la part de responsabilité prise par chaque institution dans la catégorie d'activité. Cette étape permettra alors de déterminer la similitude dans leurs activités.

##### *Les activités dans la conservation des RNR*

Variable	S&C	EAP	R	CC	TG
Individu					
VOI CO	3	1	3	0	3
VOI CI	3	1	3	3	1
COGES	1	3	1	0	3
CI	3	3	1	3	1
CTD	1	1	1	1	1
MEF	3	3	1	1	1
MAEP	0	0	0	0	0
PNF	0	0	0	0	0

##### *Les activités dans la valorisation des RNR*

Variable	CT	GR	ER	FS
Individu				
VOI CO	1	0	3	1
VOI CI	0	0	0	0
COGES	3	0	3	3
CI	0	0	0	0
CTD	1	3	1	0
MEF	3	3	1	1
MAEP	0	0	0	0
PNF	0	0	0	0

##### *Les activités dans l'amélioration de la production agricole*

Variable	A Int	Mec	For	Fin
Individu				
VOI CO	1	1	0	0
VOI CI	1	1	0	0
COGES	3	1	3	0
CI	3	3	3	3
CTD	1	1	0	0
MEF	0	0	0	0
MAEP	3	3	3	3
PNF	0	0	0	0

##### *Les activités dans l'amélioration de la sécurisation foncière*

Variable	SF	SOF	IGF	Comm
Individu				
VOI CO	1	1	0	0
VOI CI	1	0	0	0
COGES	3	1	1	1
CI	1	0	0	0
CTD	1	1	1	0
MEF	1	0	0	0
MAEP	3	3	0	1
PNF	3	3	3	3

Source : Auteur, 2009

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>METHODOLOGIE .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Etape préliminaire.....</b>	<b>3</b>
1.1 Justification de la zone d'étude.....	3
1.2 Choix des institutions .....	4
<b>2 Démarche globale .....</b>	<b>5</b>
2.1 Bibliographie et webiographie .....	5
2.2 Entretiens auprès des personnes ressources .....	6
2.3 Entretien semi structuré .....	6
<b>3 Démarches de démonstration par hypothèse .....</b>	<b>7</b>
3.1 Analyse descriptive .....	7
3.1.1 Matériels .....	7
3.1.1.1 L'arbre à objectifs .....	8
3.1.1.2 L'Analyse en Composantes principales (ACP) .....	8
3.1.2 Méthodes .....	8
3.2 Description analytique .....	11
3.2.1 Matériels .....	11
3.2.1.1 Les termes et concepts sur le SISE .....	11
3.2.1.2 Le procédé de suivi évaluation .....	12
3.2.1.3 Le tableau des besoins en information.....	13
3.2.2 Méthodes .....	13
3.3 Analyse systémique.....	14
3.3.1 Matériels .....	14
3.3.1.1 Le diagramme des flux d'information.....	14
3.3.1.2 Le tableau des besoins communs.....	14
3.3.2 Méthodes .....	14
<b>4 Chronogramme .....</b>	<b>16</b>
<b>5 Limites de la méthodologie.....</b>	<b>16</b>
<b>RESULTATS .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Le cadre d'intervention des institutions.....</b>	<b>17</b>
1.1 Analyse des objectifs .....	17
1.2 Analyse des activités .....	18
1.2.1 Protection de la biodiversité .....	18
1.2.1.1 Conservation.....	18
1.2.1.2 Valorisation.....	19
1.2.2 Amélioration des conditions de vie.....	20
1.2.2.1 Production agricole.....	20
1.2.2.2 Sécurisation foncière .....	21
1.2.3 Analyse combinée .....	22
1.3 Similitude dans les activités .....	23
<b>2 Structure et fonctionnement des SISE.....</b>	<b>24</b>
2.1 Les procédés de suivi évaluation .....	24
2.1.1 Les acteurs.....	24
2.1.2 Le fonctionnement du suivi évaluation .....	24
2.2 Les besoins en information des partenaires.....	27
2.3 Comparaison des SISE.....	28
2.3.1 Comparaison des moyens mis en œuvre .....	28
2.3.2 Comparaison des tableaux de bord .....	29
<b>3 Les modalités d'articulation des SISE.....</b>	<b>30</b>
3.1 Les points communs sur les indicateurs.....	30
3.2 Les échanges dans le processus de suivi .....	31

3.2.1	Fonctionnement des échanges .....	31
3.2.2	Fréquence des échanges .....	32
<b>DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>		<b>34</b>
<b>1</b>	<b>Par rapport à la coordination des acteurs .....</b>	<b>34</b>
1.1	Les cas de coordination entre acteurs .....	34
1.1.1	Entre COGESFOR et DREEF : Contrat programme .....	34
1.1.2	Entre COGESFOR et COBA : protection des la biodiversité .....	34
1.1.3	Entre COGESFOR et CI : mise en place SAPM .....	35
1.1.4	Entre COGESFOR et PNF : mise en place SFR .....	35
1.2	Les cas de non coordination : .....	35
1.2.1	Entre CI et COGESFOR : approches non synchronisées .....	35
1.2.2	Entre COGESFOR et COBA : Contrôle forestier délaissé .....	36
1.3	Recommandations .....	37
1.3.1	Organiser une réunion de coordination .....	37
1.3.2	Appuyer techniquement des VOI .....	37
1.4	Résumé sur la coordination des acteurs .....	38
<b>2</b>	<b>Par rapport à la fonctionnalité des SISE .....</b>	<b>39</b>
2.1	Cas de bon fonctionnement .....	39
2.1.1	Activité de suivi systématique .....	39
2.2	Cas de dysfonctionnement .....	40
2.2.1	Système ascendant .....	40
2.2.1	Sous exploitation des informations .....	40
2.2.2	Remaniement constant des SISE .....	40
2.3	Recommandations .....	41
2.3.1	Améliorer les outils de suivi évaluation .....	41
2.3.2	Favoriser le retour des informations .....	42
2.4	Résumé sur la fonctionnalité des SISE .....	42
<b>3</b>	<b>Par rapport à l'articulation des SISE .....</b>	<b>43</b>
3.1	Forces et opportunités à l'articulation .....	43
3.1.1	La Plateforme de SE .....	43
3.1.2	Antenne locale du projet COGESFOR .....	43
3.2	Faiblesse et menace à l'articulation .....	43
3.2.1	PRPSE non fonctionnelle .....	43
3.2.2	Relation informelle .....	44
3.3	Recommandations .....	44
3.3.1	Plateforme communale .....	44
3.3.2	Mise en articulation des indicateurs .....	44
3.4	Résumé sur l'articulation des SISE .....	45
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>47</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Annexe 1 : Généralités sur la zone d'étude .....</b>	<b>1</b>
1.1	Délimitation géographique .....	1
1.2	Caractéristiques physiques de la commune .....	1
1.2.1	Reliefs .....	1
1.2.2	Géologie .....	1
1.2.3	Faunes et flores .....	1
<b>2</b>	<b>Annexe 2 : Détails sur les méthodes de collecte de données .....</b>	<b>2</b>
2.1	Les personnes ressources .....	2
2.2	Le guide d'entretien .....	2
2.3	Liste des VOI .....	3
2.4	Planning des activités sur terrain .....	3
2.5	Les clichés sur terrain : .....	4
<b>3</b>	<b>Annexe 3 : Fiches synthétiques par organisme .....</b>	<b>5</b>

3.1	Fiche COGESFOR.....	5
3.2	Fiche MEF .....	12
3.3	Fiche CI .....	18
3.4	Fiche PNF .....	22
3.5	Fiche MAEP .....	28
3.6	Fiche Commune Didy.....	34
4	<i>Annexe 4 : Les bases de données pour l'ACP.....</i>	<i>38</i>