



ECOLE SUPERIEURE DES SCIENCES AGRONOMIQUES

MENTION AGRO-MANAGEMENT

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME D'INGENIEUR DES SCIENCES AGRONOMIQUES AU
GRADE MASTER

Mention Agro-management

Parcours Agroéconomie

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI-
EVALUATION D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT :
Cas du Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky

Présenté par :

Luc Andrianjanahary RASOLOFO

Soutenu le 7 Juillet 2017

Président du jury : Docteur Holy Farahanta RANAIVOARISOA

Encadreur : Docteur Vestalys HERIMANDIMBY

Examineurs : Professeur Jules RAZAFIARIJAONA

Madame Noro RAHELIZATOVO, *Ph.D*

Promotion ANDRISA

2012-2017



REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis d'exprimer, ici, nos vifs remerciements à toutes les personnes bienveillantes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire; et particulièrement à :

- Monsieur Bruno Salomon RAMAMONJISOA, Professeur Titulaire et Chef de Domaine à l'École Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA).
- Docteur Holy Farahanta RANAIVOARISOA, Chef de la Mention Agro-Management à l'ESSA, qui a accepté de présider ce jury malgré ses multiples occupations.
- Docteur Vestalys HERIMANDIMBY, notre Tuteur, pour ses conseils judicieux afin de mener à bien ce travail.
- Professeur Jules RAZAFIARIJAOA, Enseignant-Chercheur de la Mention Agro-Management à l'ESSA, qui a fait l'honneur d'être parmi les membres du jury.
- Madame Noro RAHELIZATOVO, *PhD*, Enseignant-Chercheur de la Mention Agro-Management à l'ESSA qui a bien voulu accepter de siéger parmi les membres du jury.
- Tous les enseignants, personnels de la Mention Agro-Management et de l'ESSA.
- Monsieur Andrianianaso RAKOTONDRATSIMA, Coordonnateur du Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky (AD2M) pour l'accueil au sein du projet.
- Monsieur Alain RAZAFINDRATSIMA, responsable Suivi-Evaluation du Projet AD2M, pour son encadrement au sein de l'organisme de stage. Nous lui sommes reconnaissants pour ses remarques qui ne pourront qu'améliorer notre travail.
- Madame Stella Vonindriaka RATIANJANAHARY, assistante Suivi-Evaluation du Projet AD2M, pour avoir aidée dans la documentation durant le stage.
- Tout le personnel du Projet d'AD2M.

Un grand merci à notre famille et à nos amis, qui nous ont soutenu et encouragé tout au long de nos études.

Nos vifs remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

RESUME

Cette étude a pour objet la contribution à l'amélioration du Système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M qui va entamer une deuxième Phase en se basant sur les acquis de la première Phase, en intégrant de nouvelles thématiques et en élargissant la zone d'intervention. Les concepts clés par rapport au thème ont été mis en évidence suivi de la méthodologie adoptée. Après cela, il sera question de la partie résultat. En premier lieu, le système de Suivi-Evaluation a tout d'abord été décrit et caractérisé par rapport aux types d'échanges, aux acteurs, à l'objectif et aux outils. En second lieu, une évaluation de la performance du système a été faite par rapport à ces qualités organisationnelles et par rapport aux appréciations des utilisateurs des produits du système. Ainsi, de ces résultats découlent une discussion sur les bons points et les aspects à améliorer au niveau du système. Grâce à cela, des propositions portant sur l'amélioration du système ont été émises.

Mots clés : Suivi-Evaluation, Projet de développement, fonctionnement, information, performance.

ABSTRACT

The present study focuses at the enhancement of the System of Monitoring and Evaluation of the Project AD2M which will start a second Phase, based on the results achieved during the first Phase, while integrating new themes and widening the intervention zone. The key concepts compared with the topic were highlighted followed by adopted methodology. After that, it will be a question of the result part. Thus, the system of Monitoring and Evaluation was first of all described and characterize compared with the types of exchanges, the actors, the objective and the tools. Then, an assessment of the system performance is done given its organisational qualities and users' appreciations of the products stemmed from the system. Therefore, a discussion around the good points emphasized in the results and the aspects to be improved regarding the system is undertaken. Suggestions to enhance the system are put forward.

Key words : Monitoring and Evaluation, Project of development, operation, information, performance.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

RESUME

ABSTRACT

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES CARTES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION

1 MATERIELS ET METHODES

1.1 Concepts utilisés

1.2 Matériels

1.3 Méthodes

2 RESULTATS

2.1 Description et caractérisation du système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M

2.2 La performance du système de Suivi-Evaluation

3 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 Discussions

3.2 Recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1 : Les éléments permettant d'analyser la qualité du système de Suivi-Evaluation avec les 12 critères d'analyse</i>	14
<i>Tableau 2 : Les outils du SSE</i>	24
<i>Tableau 3 : Complétude des rapports</i>	32
<i>Tableau 4 : La promptitude des rapports</i>	32
<i>Tableau 5 : Tableau des besoins en informations des parties prenantes au Projet</i>	XV

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 : La place du Suivi-Evaluation dans le pilotage de Projet</i>	7
<i>Figure 2 : Schéma du mécanisme de circulation des informations</i>	18
<i>Figure 3 : Chaîne de résultats et gestion axée sur les résultats</i>	25
<i>Figure 4 : Diagramme de Cause à Effets du bon fonctionnement du Système de SE</i>	27
<i>Figure 5 : Evaluation du système de Suivi-Evaluation selon l'organisation et les activités de la cellule SE</i>	29
<i>Figure 6: Evaluation du système de Suivi-Evaluation selon la collecte et la gestion des données</i>	29
<i>Figure 7: Evaluation du système de Suivi-Evaluation selon la validation et la diffusion des informations</i>	30
<i>Figure 8: Evaluation du système de Suivi-Evaluation suivant les trois grandes fonctions du SE</i>	30
<i>Figure 9 : Cycle d'un Projet</i>	IV
<i>Figure 10 : Organigramme du Projet AD2M Phase 1</i>	XII
<i>Figure 11 : Organigramme du Projet AD2M Phase 2</i>	XX

LISTE DES CARTES

<i>Carte 1 : Zone d'intervention du Projet AD2M Phase 1</i>	XI
<i>Carte 2 : Zone d'intervention du Projet AD2M Phase 2</i>	XVIII

LISTE DES ACRONYMES

AD2M	: Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky
AEL	: Association d'Eleveurs
ASAP	: <i>Adaptation for Smallholder Agriculture Program</i>
ASE	: Assistant Suivi et Evaluation
AUE	: Association des Usagers de l'Eau
AUP	: Association des Usagers de Piste
BDD	: Base de Données
CAPFIDA	: Cellule d'Appui au Projets FIDA
CEP	: Champs Ecole Paysan
COSOP	: <i>Country Opportonuties and Strategic Options Paper</i>
CP	: Coordonnateur de Projet
CSE	: Cellule de Suivi et Evaluation
DQA	: <i>Data Quality Audit</i>
DRAE	: Direction Régional en charge de l'Agriculture et de l'Elevage
FIDA	: Fonds international de Développement Agricole
FOFIFA	: <i>Foibe Fikarohana ho an'ny Fambolena</i>
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GLF	: Gouvernance Locale et Foncier
GSDM	: Groupement Semis Direct de Madagascar
IR	: Infrastructures Rurales
MPAE	: Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage
MVP	: Mise en Valeur Productive
ONGT	: Organisme Non Gouvernemental de Terrain
PND	: Plan National de Développement
PTBA	: Programme de Travail et Budget Annuel
PSAEP	: Programme Sectoriel Agriculture, Elevage, Pêche
RSE	: Responsable Suivi et Evaluation
SE	: Suivi-Evaluation
SGBD	: Système de Gestion des Bases de Données
SIG	: Système d'Information Géographique
SO	: Socio-Organisateur
SSE	: Système de Suivi-Evaluation
SYGRI	: Système de Gestion des Résultats d'Impact
TA	: Technicien Agricole
TDB	: Tableau de Bord
UGP	: Unité de Gestion du Projet

INTRODUCTION

Le développement agricole est une priorité pour Madagascar car l'Agriculture se trouve être le moteur majeur de la croissance et de la réduction de la pauvreté (MORRIS, RAZAFITSALAMA, 2009). Par rapport à ce contexte, des acteurs internationaux comme le FIDA, en collaboration avec l'Etat Malagasy, ont décidé d'œuvrer pour appuyer le pays dans l'atteinte de cet objectif de développement, de nombreux Projets ont alors vu le jour un peu partout dans l'île (FIDA, 2013). Face à cela, la gestion de Projet représente alors un enjeu de taille pour le développement agricole du pays et ne doit pas être négligée. Parmi les outils participant à la gestion de Projet, le Système de Suivi-Evaluation (SSE) en est l'un des plus importants. Ce dernier permet de se doter d'un système d'information pour documenter l'état d'avancement dans l'exécution des Projets/programmes, de détecter les dérapages éventuels et les difficultés non prévues, d'identifier des mesures correctives, de déterminer les effets des Projets sur les populations et d'en tirer des enseignements afin d'éclairer des décisions futures (MUKENDI, 1999).

Les Régions Menabe et Melaky sont des régions qui ne bénéficient pas d'un grand nombre d'interventions de développement alors que les zones sont marquées par une forte prévalence de la pauvreté rurale (AD2M, 2009). De plus, ces régions font face actuellement à des défis environnementaux et climatiques importants comme la déforestation par effet de la culture sur défriche, les feux de brousse, l'érosion entraînant la disparition et la perte de fertilité des sols avec une diminution des rendements agricoles (AD2M, 2015).

Le Projet AD2M ou Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky est un Projet de développement agricole combinant à la fois la sécurisation foncière décentralisée et la mise en valeur productive du milieu rural établi dans ces régions depuis 2006 (AD2M, 2009). Après une première Phase de 9 ans achevée en 2015, le Projet va entamer actuellement une nouvelle Phase. En effet, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et l'Etat Malgache ont reconnu le bien-fondé d'une seconde Phase du Projet. Ainsi, les orientations retenues à la formulation sont la consolidation et la pérennisation des acquis de la Phase 1 du Projet, la mise à l'échelle des acquis et des paquets technologiques mis au point par le Projet, avec une extension de la couverture géographique et une mise en valeur du potentiel encore non exploité dans les deux régions d'intervention ; et enfin l'intégration de la dimension adaptation au changement climatique dans les activités, qui seront initiées durant la Phase 2 avec l'appui

de financement du Programme d'Adaptation de l'Agriculture Paysanne ou Adaptation for Smallholder Agriculture Program (ASAP).

Pour la Phase 2, l'objectif global du Projet sera de contribuer à ce que les exploitations agricoles des Régions du Menabe et Melaky améliorent durablement leur revenu et leur sécurité alimentaire et ceci grâce à des systèmes de production des Exploitations Agricoles Familiales (EAF) performantes et résilientes au changement climatique ainsi qu'à l'assurance de l'accès des producteurs aux marchés rémunérateurs dans le cadre de filières priorisées et améliorées.

Face aux nouveaux défis comme l'extension de la zone d'intervention, l'apparition de nouvelles thématiques (notamment le changement climatique) entraînant de nouvelles activités, l'augmentation du nombre de parties prenantes et la prise en compte des besoins de tous les acteurs (ministère, bailleurs de fonds, partenaires, mais également les bénéficiaires), le renforcement du système de Suivi-Evaluation est une condition sine qua non pour pouvoir espérer la réussite d'un Projet de développement agricole car une bonne gestion du Projet est une assurance à l'atteinte des objectifs fixés.

La problématique qui se pose est alors la suivante : « Comment améliorer le système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M en vue de sa nouvelle Phase et lui permettre de faire face aux nouveaux défis auxquels il va être confronté? »

Les questions de recherche qui en découlent sont les suivantes :

- Comment se caractérise le système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M actuellement?
- La performance du système de Suivi-Evaluation du Projet est-elle satisfaisante?

L'objectif global est d'identifier des solutions permettant d'étoffer le système de Suivi-Evaluation afin de l'améliorer et le renforcer en vue de la nouvelle Phase du Projet et lui permettre ainsi de faire face aux nouveaux défis auxquels il va être confronté.

Les objectifs spécifiques sont présentés comme suit :

- Décrire et caractériser le système de Suivi-Evaluation actuel ;
- Evaluer la performance du système de Suivi-Evaluation en vue de l'amélioration de ce dernier.

Les hypothèses émises sont les suivantes :

- La diversité des fonctions qu'il assure ainsi que le grand nombre d'intervenants, associée à de nombreuses autres contraintes contribuent à la complexité du système de Suivi-Evaluation ;
- La performance du système de Suivi-Evaluation du Projet dépend d'une bonne organisation.

Les résultats attendus sont formulés ci-après :

- Le système de Suivi-Evaluation sera décrit et caractérisé ;
- La performance du système de Suivi-Evaluation en vue de l'amélioration de ce dernier sera évaluée.

Cette présente étude comporte trois parties distinctes. Tout d'abord, il y a la méthodologie, comprenant les concepts utilisés, les matériels et les méthodes qui expliquent la démarche commune adoptée pour la vérification des hypothèses, suivie des démarches spécifiques à chaque hypothèse. Ensuite, vient la partie des résultats et des interprétations issus des différentes analyses effectuées. Enfin, il y a la partie des discussions apportant une analyse critique de chaque résultat et vérification des hypothèses émises et lesquelles aboutissent alors à la formulation de recommandations contribuant à l'amélioration du système.

1 MATRIELS ET METHODES

En premier lieu, les concepts liés au thème vont être développés dans la partie suivante afin de bien se familiariser aux éléments clés de l'étude.

1.1 Concepts utilisés

Les concepts concernent la gestion de Projet, le Suivi-Evaluation, ses éléments caractéristiques et la théorie liée à la structure et le fonctionnement d'une organisation.

1.1.1 Projets de développement et gestion de Projet

Un Projet est défini comme étant un ensemble des activités ou opérations planifiées conçues pour atteindre des objectifs spécifiques dans les limites d'un budget donné et dans des délais fixés à l'avance (RALAMBOMAHAY, 2008).

Concernant le Projet de développement, pour LEDANT (2005), il se définit comme étant un effort collectif et organisé, limité dans le temps, qui vise à obtenir une situation améliorée pour un groupe cible, cela en tant que contribution durable.

La gestion de Projet, quant à elle, est l'utilisation d'un savoir, d'habiletés, d'outils et de techniques dans le cadre des activités d'un Projet, en vue de satisfaire ou de dépasser les exigences et les attentes des parties prenantes à l'égard d'un Projet. Le gestionnaire de Projet, parfois appelé coordonnateur ou chef de Projet, en administre les détails, au jour le jour (DRHC, 2003).

La gestion de Projet est un défi constant qui demande une compréhension du contexte général du Projet et une capacité de concilier des exigences contradictoires telles que :

- Les ressources disponibles et les attentes;
- Les différentes priorités des parties prenantes;
- Les besoins définis et la portée du Projet.

1.1.2 Les qualités recherchées par un Projet

Dans le but de concevoir de « **bons** » Projets, une approche logique consiste à s'interroger sur les qualités qui font un bon Projet, à savoir les critères d'évaluation.

Le Projet idéal est *pertinent, efficace, efficient et viable*. De plus, il a *un impact* de développement fort et positif. Ce sont là les principaux critères d'évaluation des Projets. C'est en recherchant les défaillances par rapport à ces critères qu'il est possible de découvrir les points

de faiblesse et identifier les bonnes méthodes pour concevoir les Projets (LEDANT, 2005). Ces éléments sont beaucoup plus détaillés dans l'Annexe 1.

1.1.3 Suivi-Evaluation

Le suivi et l'évaluation sont deux termes complémentaires (cf. Annexe 1). Le terme Suivi-Evaluation (**SE**) combine les deux notions afin d'obtenir l'information requise et de mener la réflexion nécessaire pour la bonne gestion de Projet (STRAUSS, 2014).

Le Suivi-Evaluation consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement du Projet, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage du Projet : dans quelle mesure est-on en capacité d'atteindre les objectifs assignés au Projet ? Y a-t-il lieu de modifier certaines activités ? Éventuellement, faut-il réorienter certains aspects du Projet ? (DESILLE et al., 2011)

Pour HAJJEJ M. S. (2004), le suivi-évaluation est considéré et perçu comme une fonction complexe qui a pour objet la fourniture d'outils d'aide à la décision. Pour que « la décision » ait l'impact voulu, elle doit pouvoir « s'insérer » dans les mécanismes de planification du développement et de programmation des activités.

Concernant le **Système de Suivi Evaluation (SSE)**, selon le FIDA (2002), il se définit comme étant « l'ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation des rapports, indiquant les moyens et les compétences nécessaires pour que les résultats du Suivi-Evaluation apporte une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un Projet. ».

1.1.4 Indicateur

Un indicateur est un signe vérifiable et mesurable qui permet, par une comparaison à une référence, de porter une appréciation. C'est une preuve de résultat. Il est aussi un signe qui montre qu'un changement est intervenu dans une situation donnée (MUKENDI, 1999).

Les indicateurs sont des données qui permettent de mesurer si l'objectif, les composantes ou les activités sont atteints. A ces fins, ils doivent être définis en termes de temps, de lieu, de quantité et de qualité. L'indicateur mesure de manière générale l'évolution, et en particulier, la performance d'un Projet et il est l'un des outils les plus importants du Système de Suivi-Evaluation.

1.1.5 Information

Le terme **information** fait référence à un ensemble de connaissances de natures différentes dont le rôle est essentiel aux différentes Phases de décision. Il joue un triple rôle :

- *A l'amont de la prise de décision*, la collecte d'information doit être la plus complète possible. D'une part, une décision ne sera pertinente que si elle repose sur un ensemble d'informations disponibles, pertinentes, fiables, précises et à temps. D'autre part, cette collecte d'information permet de définir le plus précisément possible les choix qui se présentent au Projet lors d'une prise de décision.
- *Après la prise de décision*, une mauvaise compréhension et une transmission incomplète de l'information peuvent amener les acteurs du Projet à agir dans le sens contraire de l'objectif fixé par le Projet.
- *Dans le suivi des conséquences de la prise de décision*, la disponibilité de l'information va permettre de mesurer à posteriori l'efficacité des décisions prises auparavant (RAZAFINDRAKOTO, 2007)

1.1.6 Performance

La notion de **performance** est une notion polysémique. Elle est complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Selon l'auteur PESQUEUX (2005), la performance peut être considérée comme un « attracteur étrange » dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité et solvabilité), financière (rentabilité), juridique (légalité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. Le terme performance vient du terme anglais au XV siècle "to perform", qui originellement vient de l'ancien français « parformer ». Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer (DIENE et al, 2015).

1.1.7 Ecole de la contingence

La caractérisation du système en tant qu'organisation se réfèrera aux apports d'Henri Mintzberg¹, dédiés au courant dit « **de la contingence** », montrant que les organisations ne sont pas toutes les mêmes (contrairement à la conception taylorienne normative de l'organisation du « one best way »), qu'il n'y a pas de modèle universel d'organisation, ni de réponses universelles aux problèmes rencontrés dans les organisations. MINTZBERG décrit

¹ Henry Mintzberg, né à Montréal en 1939, Doctorat à la Sloan School of Management du MIT (USA), auteur de « Structure et dynamique des organisations » en 1982, « Le pouvoir dans les organisations » en 1986, « Le management : voyage au centre des organisations » en 1998

ainsi les facteurs de contingence des organisations. Mais même si les structures des organisations sont variées et dépendantes de leurs environnements, MINTZBERG dégage quand même certains types de configuration structurelle, des « idéaux-types ». Dans un environnement incertain, Les facteurs de contingence sont : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique, l'environnement et le pouvoir (MINTZBERG H., 1983).

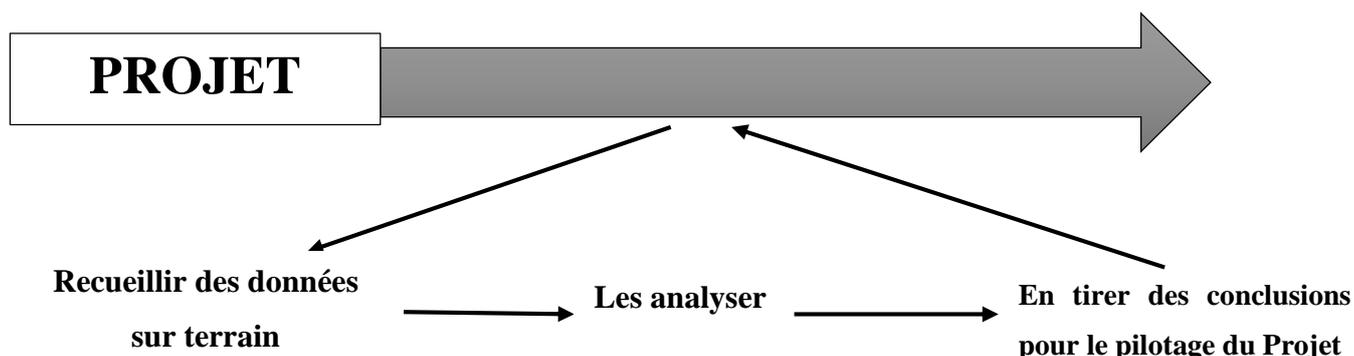
1.2 Matériels

La partie Matériel met en évidence le choix du thème et de l'organisme d'accueil.

1.1.1 Justification du choix du thème

Par rapport au cycle du Projet (cf. Annexe 1), le dispositif de Suivi-Evaluation sera conçu à partir de la Phase de formulation ou planification.

La place et l'utilisation du Suivi-Evaluation au durant la vie du projet sont illustrées dans la figure ci-dessous.



Source : (DESILLE et al., 2011)

Figure 1 : La place du Suivi-Evaluation dans le pilotage de Projet

Un système de Suivi Evaluation est donc mis en place afin de renseigner sur l'avancement du Projet et d'aider à la prise des décisions pour sa continuation, grâce aux données et informations recueillies tout au long de la vie du Projet (RAFANOMEZANTSOA, 2013).

Dans ce sens, le Suivi-Evaluation est une partie vitale du Projet. Une étude portant sur l'amélioration et le renforcement du système de Suivi-Evaluation mérite d'être faite de par son importance dans la gestion de Projet et de l'enjeu de cette bonne gestion qui est la réussite du Projet de développement et l'atteinte des objectifs escomptés.

1.1.2 Justification du choix de l'organisme d'actuel

Le Projet AD2M ou Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky est un Projet de développement agricole combinant à la fois la sécurisation foncière décentralisée et la mise en valeur productive du milieu rural. Les deux régions ciblées par le Projet sont marquées par une forte prévalence de la pauvreté rurale qui est de 65% pour le Melaky et 66% pour le Menabe (AD2M, 2016). Ces régions ne bénéficient pas d'un grand nombre d'interventions de développement. Pourtant, les besoins sont importants et la population comme les autorités locales ne sont pas toujours organisées ni ne disposent de moyens pour assurer leurs rôles et faire face aux problèmes constatés (AD2M, 2009).

Ainsi, les activités prévues par le Projet AD2M, constituant pour certaines des innovations, sont des éléments essentiels pour le développement de ces régions. Ces activités devront être suivies et évaluées de manière systématique afin de mesurer leur impact sur les conditions de vie des groupes cibles retenus, mais également pour mesurer leur contribution à l'atteinte des objectifs visés par le Projet. De plus, il y a une redevabilité qu'il faut prendre en compte vis-à-vis des bailleurs et surtout de la population malgache qui devra rembourser la dette contractée pour le financement du Projet.

Par rapport à l'organigramme du Projet, il est à noter qu'il possède un volet spécialement dédié au SE pour la Phase 1(cf. Annexe 2). Le choix s'est alors penché sur ce Projet du fait de l'importance du Suivi-Evaluation pour le développement des zones considérées. Aussi, pour l'entame de la Phase 2 du Projet, AD2M élargira son champ d'actions de 19 à 47 communes, réparties dans 7 districts, de nouvelles thématiques vont être intégrées comme le changement climatique (AD2M, 2015), l'amélioration du SSE est donc une obligation pour faire face à cela.

1.3 Méthodes

Cette partie développe la démarche commune de vérification des hypothèses ainsi que les démarches spécifiques.

1.3.1 Démarche commune à la vérification des hypothèses

La démarche commune se divise en trois étapes bien distinctes.

1.3.1.1 Phase exploratoire

a. Bibliographie

Les documents consultés ont été les ouvrages en rapport avec le sujet, notamment concernant la gestion de Projet, le SE, la circulation des informations, le développement local. Ces travaux

de recherche ont été réalisés auprès de l'organisme grâce à divers documents de Projet, et aussi à la bibliothèque du Département Agro-Management.

Les mots clés utilisés sont : les Projets de développement, la gestion de Projet, le Suivi-Evaluation, les flux d'information, la performance.

b. Webographie

La webographie consiste à naviguer sur les sites internet et en téléchargeant les documents, donnant ainsi un complément d'informations à la bibliographie. Les principaux sites consultés ont été ceux de l'IFAD.org, Mémoire Online, these.recherche.gov (site web contenant les mémoires de fin d'études des universités publiques de Madagascar).

Cette recherche a permis de se familiariser aux différents concepts comme le suivi, l'évaluation, les systèmes d'information, les Projets de développement et leurs gestions. De plus, des mémoires de fin d'études traitant des thèmes similaires au thème de ce travail ont pu être consultés. Ces mémoires sont issus des Universités publiques malgaches ou bien des universités étrangères ce qui a permis de voir ce qui s'est déjà fait sur le thème.

c. Entretiens avec les personnes ressources

Cette étape consiste à la conduite des discussions avec l'encadreur professionnel, avec les responsables au niveau central du Projet lors de l'arrivée à Morondava, ainsi que les personnes ayant une quelconque expérience dans le domaine du Suivi-Evaluation 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 SE en général et les problèmes auxquels les systèmes de Suivi-Evaluation sont confrontés.

1.3.1.2 Phase de collecte des informations

a. Entretiens semi-structurés

Cette étape diffère de la précédente car il s'agit de rechercher des éléments détaillés concernant les réalités rencontrées. 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. Cette étape a été réalisée avec l'aide d'un guide d'entretien élaboré pour faire ressortir des thèmes précis et spécifiques nécessaires aux analyses faites dans cette étude (cf. Annexe 3).

b. Population étudiée

Nous avons choisi comme unité de référence de notre échantillon tout individu ayant un lien direct ou indirect avec le système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M sujet de la présente étude. Nous avons opté pour cela à un échantillonnage non probabiliste dont la constitution a été effectuée en s'appuyant sur la disponibilité des enquêtés et leur susceptibilité à nous fournir les informations nécessaires à la réalisation de notre étude. Ces individus étaient soit des responsables du Projet, des responsables du MPAE, des responsables de la CAPFIDA, des bénéficiaires. La liste des personnes ressources et des personnes interviewées est indiquée en Annexes de cette étude (cf. Annexe 3).

Pendant le séjour de neuf (9) semaines à Morondava au sein de l'Unité de Gestion de Projet (UGP), il y a eu des descentes sur quelques sites d'intervention, elles se sont déroulées comme suit :

- 9 jours dans la Commune d'Ankilizato
- 17 jours répartis entre la Commune de Malaimbandy et celle d'Ambatolahy

Par rapport aux thèmes, les principales personnes enquêtées sur terrain ont été les responsables des ONGT car ce sont ces ONG qui représentent le Projet et exécutent directement les activités sur terrain. Les discussions se sont orientées sur la place qu'elles tiennent dans le système de Suivi-Evaluation et il a surtout été question de rechercher les contraintes et problèmes auxquels les ONG sont confrontées à leur niveau d'intervention. Cependant, cela n'a pas empêché de discuter avec quelques bénéficiaires notamment des membres d'AUE, des responsables de groupements paysans sur leurs appréciations du Projet et des activités de ce dernier (cf. Annexe 3).

1.3.1.3 Phase de traitement et d'analyse des informations

Les informations recueillies pendant les entretiens ont été couplées avec celles de l'analyse thématique ainsi que les résultats de la recherche bibliographique. Les données obtenues sont enregistrées sur Microsoft Word et Excel.

1.3.2 Démarches spécifiques pour vérification des hypothèses

Les démarches spécifiques aux deux hypothèses mettent en évidence les approches, les outils ainsi que les variables utiles à la vérification de ces hypothèses.

1.3.2.1 Hypothèse 1 :« La diversité des fonctions qu'il assure ainsi que le grand nombre d'intervenants, associée à de nombreuses contraintes contribue à la complexité du système de Suivi-Evaluation »

a. Description analytique

Cette première hypothèse sera vérifiée à l'aide d'une description analytique du système de Suivi-Evaluation. Pour cela, l'environnement global du système va être mis en évidence. Les points à mettre en évidence sont tout d'abord le cheminement des informations suivi de la caractérisation du dispositif de Suivi-Evaluation du Projet AD2M.

Une description du système de SE sera faite dans le but de mieux cerner le système et ainsi pouvoir avoir une vision globale de ce système : Comment les flux d'informations et de données circulent ? Qui sont les acteurs impliqués ? Qu'est ce qui caractérise le système? Quels sont les problèmes rencontrés ?

Les concepts utilisés pour la vérification de cette hypothèse sont les concepts d'organisation et d'informations. En se référant aux apports de Mintzberg, les facteurs de contingence observés seront la taille du système (les acteurs et mécanismes), le système technique (les références et les outils utilisés), l'environnement (les contraintes et les obligations du système) et le pouvoir (structure et gestion de l'organisation).

b. Outils et variables

- **Schématisation du flux des informations**

Représenter les flux d'informations consiste à mettre en évidence les échanges d'informations au sein du système d'information d'une organisation. Ici il est question du flux des informations au sein du Projet AD2M. Le cheminement sera décrit à partir de la collecte au niveau des bénéficiaires jusqu'à leur arrivée aux différents décideurs au niveau régional et national.

L'analyse de ce cheminement permettra de mettre en exergue le rôle et la place des acteurs inclus dans le système. Elle permettra aussi de voir les relations entre ces acteurs. Avec cela, la périodicité des échanges en information ainsi que leurs fréquences seront aussi mis en évidence. Cela apportera un éclaircissement supplémentaire vis-à-vis du SSE et des échanges d'information.

- **Diagramme d'Ishikawa**

A partir de l'entretien avec les personnes ressources et de la documentation concernant des facteurs influençant le Projet, on a effectué une étude des effets, causes et sous-causes. Le diagramme de cause à effets a ainsi été obtenu pour permettre de visualiser les emboîtements des causes et sous-causes liées au bon fonctionnement du mécanisme de SE. Ainsi, des points importants pouvant devenir des blocages et des facteurs réussite par rapport au fonctionnement du mécanisme de SE ont été soulevés.

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui permet d'identifier les causes d'un problème. On aura alors une vision globale des éléments influençant le fonctionnement du mécanisme de SE avec une représentation structurée de l'ensemble des causes qui produisent un effet. Il y a une relation hiérarchique entre les causes et on est en mesure d'identifier les racines de ces causes.

Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arête de poisson, diagramme cause à effets) développé par Kaoru Ishikawa (1915-1989) en 1982, permet de limiter l'oubli des causes et de fournir des éléments pour l'étude des solutions. Cette méthode permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et donner des solutions en employant des actions correctives. Les causes principales mises en évidence sont : les méthodes, les matériels, le milieu et le management.

1.3.2.2 Hypothèse 2 : « La performance du système de Suivi-Evaluation du Projet dépend d'une bonne organisation »

- a. Evaluation de la performance organisationnelle

La vérification de la deuxième hypothèse se fera grâce à l'évaluation de la performance du système. En effet, la performance du système sera analysée à l'aide de l'analyse de la qualité du système proprement dit et de l'appréciation des utilisateurs des produits issus du système.

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est **un résultat** qui représente le « niveau de réalisation des objectifs »;
- C'est **une action**, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Cela peut être **un succès**, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité (JACQUET S., 2011).

Pour le cas de cette étude, la performance à évaluer sera la performance organisationnelle et la faculté du système de Suivi-Evaluation à remplir son rôle qui est d'orienter la prise de décision. Les trois idées dimensions ci-dessus seront évaluées à travers l'analyse du système producteur

de données (le système de SE) lié à la dimension action et la satisfaction des utilisateurs qui introduit les dimensions résultat et succès.

b. Outils et variables

• **Analyse du système de production de données**

Cette analyse s'inspirera de l'outil appelé **Data Quality Audit (DQA)**². L'objectif de cette initiative harmonisée est de fournir une approche commune pour évaluer et améliorer la qualité globale de données. Un seul outil aide à s'assurer que des normes sont harmonisées et permet l'exécution commune entre les partenaires et avec les programmes nationaux.

L'outil de DQA se concentre exclusivement sur (1) la vérification de la qualité des données rapportées, et (2) l'évaluation de la gestion des données de base et les systèmes rapportant les indicateurs standards des programmes.

En se basant sur le principe de cet outil DQA pour notre étude, l'approche adoptée par Vincent Turmine dans son ouvrage : «Evaluation des systèmes statistiques de routine de la région de Kolda (Sénégal)»³ a été choisi pour pouvoir évaluer la performance organisationnelle du SSE du Projet AD2M.

Pour identifier les points faibles des systèmes étudiés et la qualité des données produites, trois grandes fonctions du SE ont été approfondies à savoir :

- L'organisation et les activités,
- La collecte et la gestion des données et
- Enfin la partie validation et diffusion des informations.

Cette démarche sera donc reprise dans cette étude pour évaluer le système de SE du Projet AD2M. Ces fonctions clés du système seront analysées grâce à 12 critères plus détaillés (TURMINE, 2013). L'équipe de Suivi-Evaluation du Projet a répondu à un questionnaire correspondant à ces critères (cf. Annexe 5). L'appréciation des critères sera notée selon trois

² C'est un outil tiré du domaine de la santé élaboré par l'USAID et la Banque Mondiale (DA SILVA W. V., 2016). Des programmes nationaux et Des donateurs ont travaillé ensemble vers la réalisation de buts ambitieux liés à la lutte contre les maladies telles que le SIDA, la tuberculose (TB) et le paludisme.

³ Dans cet ouvrage, l'objectif a été d'analyser les systèmes sectoriels de la santé infantile, de l'éducation et de la protection de l'enfance dans le but d'améliorer et/ou d'identifier des solutions alternatives pour l'amélioration de la qualité et la régularité du suivi des indicateurs traceurs sur la situation sanitaire, éducative et sociale des populations cibles (Demande) et des indicateurs sur le niveau des prestations offertes par les services sectoriels (Offre).

niveaux d'appréciation, 3: pour une bonne appréciation ; 1 : pour une appréciation moyenne ; 0 : pour une mauvaise appréciation

Une grille d'évaluation conférant un score cumulatif exprimé en pourcentage (%) sera établie. Les éléments à analyser ainsi que les critères considérés sont illustrés dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Les éléments permettant d'analyser la qualité du système de Suivi-Evaluation avec les 12 critères d'analyse

Organisation et activités de la cellule SE	Collecte et gestion des données	Validation et diffusion
1. Organisation générale 2. Ressources humaines 3. Orientation stratégique 4. Planification des activités 5. Communication et valorisation 6. Partenariat	7. Collecte des données 8. Traitement et SGBD 9. Contrôle du système et sauvegarde	10. Reporting 11. Evaluation des données 12. Diffusion et utilisation

Source : (TURMINE V., 2013)

Après la scorification, les résultats seront illustrés par des graphes en bâtons et en toiles d'araignée.

- **Analyse de l'appréciation par rapport à l'utilisation des informations**

Pour avoir une meilleure analyse des systèmes producteurs de données, après s'être attardé sur la qualité des données produites, il est aussi intéressant de voir les avis des utilisateurs de ces données. La satisfaction des utilisateurs des informations issues du système de Suivi-Evaluation sera analysée par rapport à des critères liés à la qualité de la diffusion des données. Ces critères sont appréciés sur la base de 02 éléments :

Complétude : La complétude signifie que le système d'information dont les résultats proviennent tient compte de toutes les données qui devrait être collectées et rapportées (en termes de population cible, d'unités ou de sites).

Promptitude : La promptitude s'évalue à travers la fréquence de mise à jour des données, la disponibilité de l'information et le respect des périodicités requises pour la diffusion.

La complétude et la promptitude seront illustrées à l'aide de ratio en pourcentage :

- la complétude des rapports, il s'agit de la réception du nombre de rapports sur ceux attendus ;
- La promptitude des rapports s'agit de l'envoi de rapports à temps par rapport à l'échéance fixé.

Le ratio de la complétude des rapports :

$$\frac{\text{Nombre de rapports reçus pour une période donnée}}{\text{Nombre de rapports attendus pour une période donnée}} \times 100$$

La complétude des rapports est bonne si le taux est supérieur à 80% (DA SILVA, 2016).

Le ratio de la promptitude des rapports :

$$\frac{\text{Nombre de rapports reçus dans un délai fixé}}{\text{Nombre de rapports attendus dans un même délai}} \times 100$$

Le rapport n'est pas prompt s'il n'est pas rendu à la date limite déterminée. La promptitude des rapports est bonne si le taux est supérieur à 70% (DA SILVA, 2016).

1.3.3 Limite de la méthodologie

Les limites méthodologiques sont les suivantes :

- **Approche méthodologique :** L'analyse du système s'est focalisée sur l'aspect organisationnel, les autres aspects tels que les aspects économiques ou financiers ou bien juridiques n'ont pas été soulevés car l'étude s'est portée spécifiquement sur le système de Suivi-Evaluation, son fonctionnement, son organisation.
- **Le cadrage de l'étude :** L'étude s'est focalisée sur le système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M, les informations analysées dans cette études est propre au Projet AD2M, les systèmes de Suivi-Evaluation des autres Projets comme les autres Projets FIDA ne sont pas observés dans ce travail.

2 RESULTATS

2.1 Description et caractérisation du système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M

Nous allons structurer la présentation du résultat autour de deux axes principaux pour décrire et caractériser le système en vue de voir ses forces et faiblesses.

2.1.1 La description et caractérisation du système de Suivi-Evaluation

Les éléments développés dans cette partie seront le mécanisme de flux d'informations au sein du système, les objectifs du système ainsi que le rapportage et la prise de décision, la définition des différents acteurs impliqués et leurs responsabilités respectives et enfin les aspects techniques au sein du système.

2.1.1.1 Mécanisme de flux d'informations

Les Organisme Non Gouvernemental de Terrain (**ONGT**) sont responsables du suivi de proximité au niveau des zones géographiques (districts) où elles sont basées. Elles auront la première responsabilité pour l'aspect technique de collecte de données sur les activités du suivi.

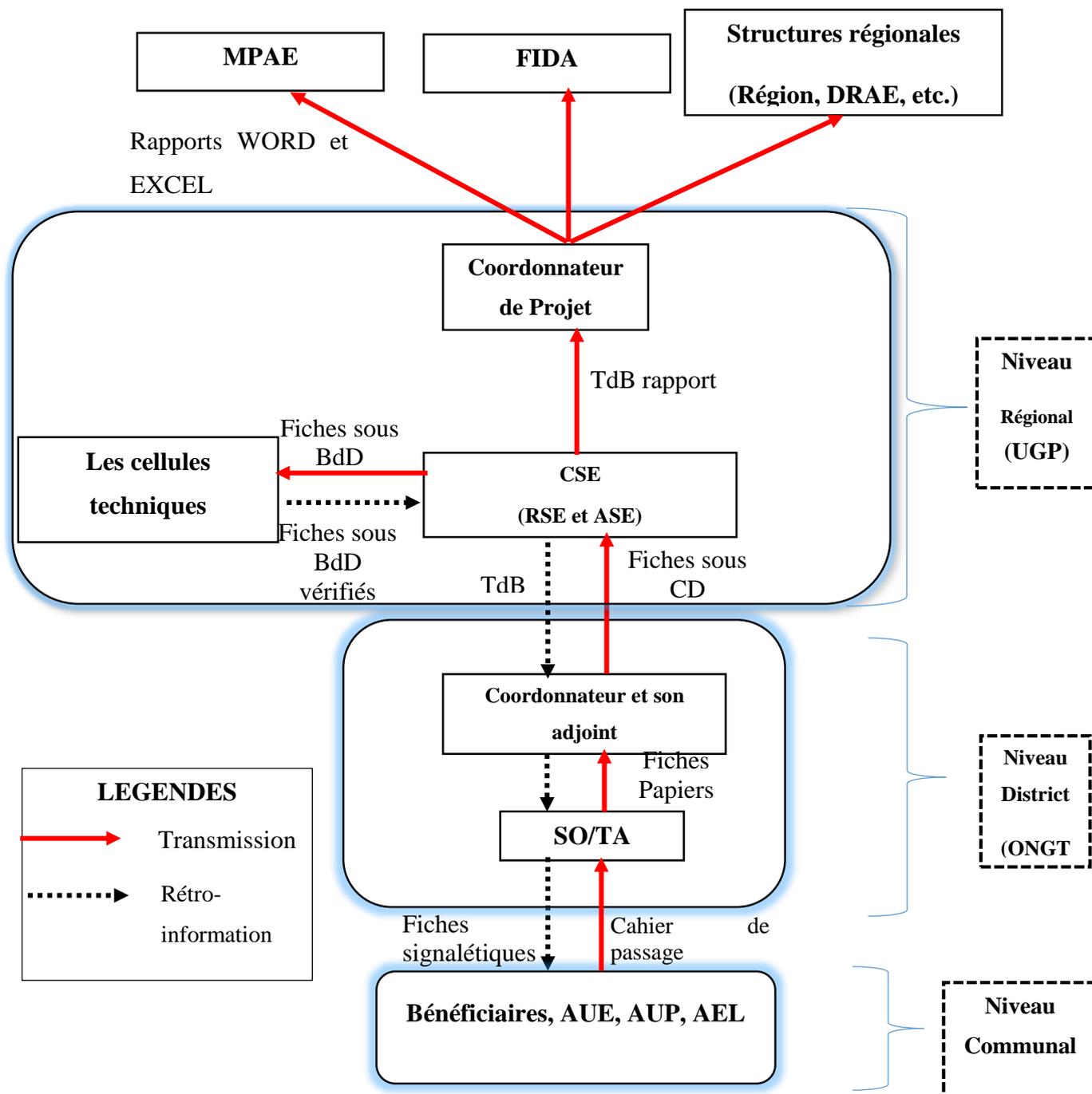
A la base, à proximité des bénéficiaires (communes), les informations seront collectées par les **Socio-Organisateurs (SO)** et les **Techniciens Agricoles (TA)** de l'ONGT à partir de leur **cahier de passage** qui va servir de base pour le remplissage des **fiches de suivi** (élaborées par le Projet avec ses partenaires). Les fiches de suivi (cf. Annexe 6) dûment remplies doivent être remises aux coordonnateurs de l'ONGT à chaque fin du mois pour vérification de la cohérence et l'exactitude des données fournies avant de saisir dans le masque de saisie fourni par l'Unité de Gestion de Projet (UGP) au niveau Régional.

Ensuite, après les avoir introduits dans un masque de saisie préétablie, les **coordonnateurs de l'ONGT** remontent les données sous forme papier et sous une version numérique (Compact Disque ou CD) à l'Unité de Gestion de Projet (UGP) trimestriellement, qui arrivera chez l'**Assistant du responsable de Suivi-Evaluation (ASE)**. Celui-ci s'occupera alors de l'importation des données dans la base de données. Après cela, l'ASE avise les **responsables des cellules techniques** de procéder au contrôle de qualité des données (cohérence et fiabilité) dont le résultat sera retransmis à l'ASE pour d'éventuel éclaircissement avec l'ONGT.

Après toute vérification, le **RSE** ou Responsable Suivi-Evaluation fait la synthèse, consolide et exploite les données selon les différents besoins d'information (rapports d'avancement trimestriels, semestriels et annuels) des différents partenaires, ainsi que pour en tirer des enseignements utiles pour la préparation du nouveau Programme de Travail et de Budget

Annuel (PTBA) et l'orientation stratégique du Projet. Avant l'envoi des rapports aux différents destinataires, les rapports sous forme de tableau de bord seront validés par le **Coordonnateur de Projet (CP)**

Ce mécanisme peut être représenté suivant la schématisation de flux d'informations dans la Figure 2 ci-après.



Source : AD2M et Auteur

Figure 2 : Schéma du mécanisme de circulation des informations

LEGENDES DES ABREVIATIONS

AEL	: Association d'Éleveurs
AUE	: Association des Usagers de l'Eau
AUP	: Association des Usagers de Piste
ASE	: Assistant Suivi-Evaluation
BdD	: Base de Données
CD	: Compact Disc
CSE	: Cellule Suivi-Evaluation
DRAE	: Direction Régionale en charge de l'Agriculture et de l'Élevage
RSE	: Responsable Suivi-Evaluation
SO	: Socio-Organisateur
TA	: Technicien Agricole
TdB	: Tableau de Bord

En se référant aux formes organisationnelles développées par Henri Mintzberg, les éléments de base de l'organisation proposés par Mintzberg sont retrouvés par rapport à l'organisation et le cheminement des informations dans le système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M suivant une configuration pyramidale : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la technostructure, le support logistique et la ligne hiérarchique (DE LAVERGNE C., 2012). Le **centre opérationnel** responsable de la collecte des informations est représenté par les SO et TA. Le **sommet stratégique** responsable de la prise de décision, qui s'assure que l'organisation (ici le Projet) remplisse sa mission est constitué des destinataires des informations issues du Projet (bailleurs, Etat). La **ligne hiérarchique** regroupe les acteurs intermédiaires entre le sommet et le centre opérationnel : le CP, la CSE, les responsables techniques et les coordonnateurs des ONGT. La **technostructure** responsable de la standardisation du travail (recrutement, formation du personnel, programmation du travail) se mélange avec la ligne hiérarchique car cette standardisation est faite par les responsables du Projet (UGP et responsable technique). Le **support logistique**, chargé d'aider l'organisation par ses compétences particulières, est représenté par les partenaires techniques du Projet (FOFIFA, GSDM, etc.) mais cette structure n'est pas assignée à une fonction spécifique au sein du mécanisme de flux. Par rapport à la division des tâches, deux dimensions sont développés par Mintzberg : la dimension verticale (distinction entre conception et exécution des tâches) et la dimension horizontale (nombre de tâches). Pour le système, la division verticale est forte car la conception et l'exécution des tâches

sont bien distincts. Pour la division horizontale est aussi forte car les tâches des acteurs sont limités et plus ou moins répétitifs. Le système suit alors une configuration appelé bureaucratie mécaniste et la coordination du système qui suit cette configuration devrait se faire avec une standardisation des procédés c'est-à-dire chaque élément de l'organisation est défini selon un tâche précise ou bien standardisation des résultats ou produits du système. Pour le cas du SSE du Projet AD2M, cette définition des tâches est plus ou moins mise en place.

La fréquence des échanges varie selon le niveau hiérarchique où se situe l'échange en question. Auprès de bénéficiaires, les informations sont collectées continuellement par les TA et SO vu que ces derniers sont établis sur terrain à proximité des bénéficiaires. Les SO et les TA transmettent les informations vers leur coordonnateur tous les mois. Ensuite, les informations seront transmises à l'UGP trimestriellement et annuellement. Les responsables vont faire les vérifications nécessaires et la synthèse des résultats sera faite. La transmission des rapports issus du Projet varie selon le destinataire. Pour le ministère, les rapports se font trimestriellement et annuellement tandis que pour la Cellule d'Appui au Projet FIDA (CAPFIDA), ils se feront semestriellement et annuellement.

2.1.1.2 Objectifs du système, rapportage et prise de décision

Le système de Suivi-Evaluation du Projet a pour objectif d'aider à la gestion du Projet, de suivre l'avancement des activités, de permettre des rectifications aux activités et aux orientations futures.

De plus, étant affilié à l'Etat et au FIDA, le système informe sur le cadrage du Projet vis-à-vis des documents de références nationaux (PND, PSAEP, etc.) et de l'atteinte des objectifs mentionnés dans ces documents pour le cas du ministère. Pour le cas de la CAPFIDA, il est question du cohérence du Projet avec le programme pays du FIDA à Madagascar, ce programme s'intégrant dans le document stratégique : « *Country Opportonuties and Strategic Options Paper* » ou COSOP 2007-2012 pour la Phase 1 du Projet ayant pour principal objectif de « soutenir les efforts déployés par le gouvernement pour réduire la pauvreté rurale, stimuler le développement régional, en vue de faciliter la transformation du secteur rural traditionnel isolé en un secteur productif professionnel, compétitif et intégré dans le marché et dans la perspective d'un développement inclusif et équitable ».

Les rapports transmis sont sous format WORD et EXCEL. Les formats WORD sont plus ou moins similaires pour la forme mais c'est par rapport aux versions EXCEL que se situe la différence. En effet, les indicateurs demandés par le ministère et la CAPFIDA diffèrent selon

leurs documents cadres. Si la CAPFIDA s'intéresse aux indicateurs comme les indicateurs du Système de Gestion des Résultats et d'Impact (SYGRI) (cf 2.1.1.4), le ministère se consacre seulement aux indicateurs en lien avec les objectifs liés à la politique de l'Etat. Ainsi, des fichiers EXCEL différents et préétablis sont associés aux différents destinataires.

Pour la Phase 2 qui vient, de nouveaux défis font face au Projet pour le rapportage, entre autre le COSOP 2015-2019⁴ et la cohésion avec le système de SE du ministère qui vient d'être réorienter ainsi que l'intégration des nouvelles thématiques comme le changement climatique.

2.1.1.3 Les acteurs du système de Suivi-Evaluation et leurs responsabilités

L'équipe du Projet reste le premier responsable du fonctionnement du SSE ; les différents types de suivi et évaluations mobilisent les autres acteurs comme les prestataires de services. (AD2M, 2009), ceci dans l'application de l'approche « faire faire » et « faire avec ».

a. Niveau terrain

- Socio-organisateur et Technicien Agricole

Pour ce qui du Socio-Organisateur (SO), c'est la première personne qui œuvre sur terrain avant toute implantation ou mise en place d'activités. Le SO est chargé en premier lieu d'informer sur le Projet, il est responsable de la communication du Projet au niveau des communes. Il devra mettre en évidence les objectifs et activités du Projet dans la zone où il est assigné. Après, lorsque les Organisations Paysannes (OP) seront mise en place, il sera chargé de les accompagner. D'après les informations qu'il recueillera sur les bénéficiaires, lui et le Technicien Agricole seront chargés de mettre au point le budget prévisionnel pour les activités sur une année.

En ce qui concerne le Technicien Agricole (TA), il sera plus concentré sur tout ce qui technique contrairement au SO qui se penche plutôt sur la communication, la vulgarisation et la sensibilisation. Le TA devra identifier les dépenses des ménages, les mains d'œuvre nécessaire et les itinéraires techniques, tout ceci dans le but d'aider l'organisation du Projet vis-à-vis des activités à appuyer et à entreprendre.

⁴ Le COSOP 2015-2019 est aligné sur les éléments clés du Cadre stratégique du FIDA 2011-2015 et contribue à leur réalisation (renforcement de la base productive, accès aux services et aux marchés, renforcement des capacités en termes de soutien institutionnel et politique favorable à la production agricole et développement d'activités non agricoles). Le COSOP s'insère aussi dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF-2015-2019), qui est le cadre de référence en termes d'action des agences des Nations Unies pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement à Madagascar.

- **Coordonnateur et Coordonnateur adjoint des ONGT**

Le Coordonnateur de l'ONGT est celui qui cadre les actions de terrain selon les exigences et les directives du Projet. Il est responsable de la bonne conduite des activités des agents de terrain, du suivi de ce qui est fait. Il est chargé de programmer entre autre les actions de communication des SO et des TA.

Le Coordonnateur Adjoint, qui peut aussi s'appeler Chargé de programme Agricole se charge surtout de recevoir les rapports issus des agents de terrain. C'est lui qui fait la première synthèse des données reçues grâce au masque de saisie envoyé par le niveau central du Projet. Après il se concertera avec son Coordonnateur pour la vérification des données reçues. De plus, c'est celui qui est plus souvent en contact avec l'UGP. En effet, des vérifications pourraient être sollicitées par l'UGP et c'est lui qui sera sollicité en premier quand cette situation se présente.

b. UGP

- **La cellule SE**

Pour ce qui est de la cellule de SE, elle est composée de deux personnes dont Un Responsable de cellule et un Assistant. Cette cellule a une grande responsabilité au sein du Projet car elle est responsable de la relation du Projet avec les acteurs de développement.

Les obligations de la cellule sont les suivantes :

- Elaboration du Programme de Travail et de Budget Annuel (PTBA) ;
- Gestion de savoirs du Projet ;
- Communication : Brochure, Présentation PowerPoint
- Rédaction et mise au point des informations envoyées vers les mass-médias (radio, télévision) ;
- Gestion du Site Web (qui n'est plus en marche depuis quelques années suite à une migration d'hébergeur) ;
- Responsable des journées porte-ouvertes.

- **Les autres cellules du Projet**

Concernant les autres cellules techniques, la répartition des responsabilités se fait comme suit :

- Le Responsable du Suivi Physique et Technique des réalisations du Projet en matière de gouvernance locale et le foncier est le **Responsable de la Gouvernance Locale et du Foncier (RGLF)**.

- Pour les infrastructures rurales, il est question du **Responsable des Infrastructures Rurales (RIR)**.
- Enfin pour la mise en valeur productive, sa direction est assurée par le **Responsable de la Mise en Valeur Productive (RMVP)**, il travaille en étroite collaboration avec le Coordinateur des ONGT basé au niveau des districts mais surtout aussi avec les Techniciens Agricoles (TA)

2.1.1.4 Aspects techniques

Le système se base sur les orientations stratégiques et l'approche choisie par le Projet, les aspects techniques et méthodologiques du système s'insèrent donc dans cette logique.

a. Méthode

Le mode d'action du Projet AD2M se base sur les principes de « faire-faire » et « faire avec ». L'approche « faire-faire » a été conçue de manière à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre et la participation des bénéficiaires (les petits producteurs ruraux) pour définir leurs problèmes et chercher des solutions appropriées axées sur le renforcement des moyens dont ils disposent ainsi que sur leur responsabilité dans la mise en œuvre et la gestion des activités de développement définies. Contrairement à l'approche classique « faire », qui consiste à confier à une structure de gestion la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage du Projet, l'approche « faire-faire » est caractérisée par une maîtrise d'œuvre confiée à la structure de gestion (l'UGP) et une maîtrise d'ouvrage confiée à des prestataires de services exécutant les activités de terrain, supervisés et contrôlés par l'UGP (FIDA, 2017). Par rapport au SSE, ces prestataires de services sont d'une part des ONG présélectionnées pour l'encadrement permanent des bénéficiaires, des différents groupements et la collecte des informations.

L'approche « faire avec » quant à elle encourage le partenariat qui aspire à une vision commune et de objectifs communs entre les acteurs. Le partenaire doit donner le meilleur de lui-même dans le seul objectif de conduire à bien l'activité et de contribuer à faire progresser les paysans dans la recherche de voies qui contribuent à l'amélioration de leurs conditions de vie. Ce partenariat doit être porteur de synergie, et doit aller au-delà de la prestation de service (GUERO et al, 2003).

b. Les outils

Les outils utilisés varient selon les acteurs et le niveau auquel ils sont utilisés. La liste des outils utilisés dans le SSE est illustrée dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Les outils du SSE

Instruments	Description	Opérateurs	Echéances
Cahier de passage	Outil à l'usage des agents de terrain faisant office de journal des activités	Socio-organisateur (SO) et Techniciens Agricoles (TA)	Continu
Fiches de suivi/collecte	Outil à l'usage des agents de terrain pour le recueil des données relatives aux activités mises en œuvre	Socio-organisateur (SO) et Techniciens Agricoles (TA)	Trimestriel
Masque de saisie	Support principal pour l'enregistrement des données dans la base	SO, TA, Coordonnateur/Adjoint ONGT, Responsable Technique	Trimestriel
Tableau de bord	Tableau synthétique faisant état des prévisions et réalisations par composante	Cellule de SE	Trimestriel
Fiches signalétiques	Fiche décrivant de manière synthétique la typologie des bénéficiaires ainsi que la consistance des activités réalisées (soft et hard)	Cellule de SE	Annuel
Evaluation Participative des Annuelles (EPA)	Analyser les écarts, les problèmes et les solutions apportées avec les acteurs de mise en œuvre Faire le bilan des réalisations du Projet par rapport aux objectifs : problèmes rencontrés, solution prise, perspectives... avec les bénéficiaires	ASE	Annuel
Enquête ponctuelle	Pour collecter les données sur un thème précis dans l'ensemble de la zone d'intervention du Projet AD2M	Prestataires	Suivant besoin

Source : AD2M

Pour la collecte de données, les outils utilisés sont les fiches de suivi et le cahier de passage et les opérateurs qui les utilisent sont les SO et les TA. Pour les coordonnateurs des ONGT, le principal outil sera le masque de saisie préalablement établi au niveau central du Projet. Pour ce qui est de la synthèse des données, les outils seront le tableau de bord et les fiches signalétiques. Ce sont des outils utilisés au niveau de l'UGP et particulièrement dans la cellule SE. De plus, il existe des évaluations participatives faites au niveau des bénéficiaires et des enquêtes ponctuelles qui peuvent également être réalisées.

niveau fournit les informations nécessaires à l'évaluation du produit d'un programme de formation durant une période donnée, c'est à dire le nombre de personnes en ayant bénéficié.

Ex : Nombre de ménages ayant bénéficié des services du Projet, Nombre de personnes ayant bénéficié des services du Projet, Groupes ayant bénéficié des services du Projet.

Les résultats de deuxième niveau s'appliquent aux effets du Projet. Ils correspondent à «*ce qui se passe ensuite*» pour les ménages, les individus, les groupes, les communautés ou les institutions une fois les activités du Projet menées à bien et les produits obtenus. Mesurer les réalisations revient à apprécier les changements intervenant dans le comportement des ménages et des individus, dans la performance des groupes et des institutions, etc. Ces changements sont très étroitement liés au contexte et sont fonction des caractéristiques et des objectifs du Projet. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour les mesurer (études, approches participatives, enquêtes à base de questionnaires, groupes de réflexion, etc.)

Ex : Nombre de producteurs agricoles bénéficiant d'un accès garanti à l'eau, Nombre d'hectares supplémentaires cultivés

Enfin, **les résultats de troisième niveau** correspondent à l'impact d'un Projet qui est une conséquence d'un ensemble d'effets en tant que résultats de développement à long terme. Ce sont des résultats attribuables à une politique, un programme représentant la raison d'être de ce Projet ou du programme (RASOLOTSIAHINA, 2010).

Ex : Diminution du taux de malnutrition infantile, Durée de la période de soudure

Le cadre logique du Projet récapitule les objectifs du Projet à divers niveaux. Il décrit les relations de cause à effet entre les objectifs de développement d'un Projet, les réalisations, les produits et les activités. Pour le Projet AD2M, les indicateurs SYGRI sont utilisés dans le cadre logique en tant qu' « Indicateurs Objectivement Vérifiables » répondant aux questions Qui ? Quoi ? Comment ? Quand ? Où ?

2.1.2 Analyse des causes à effets

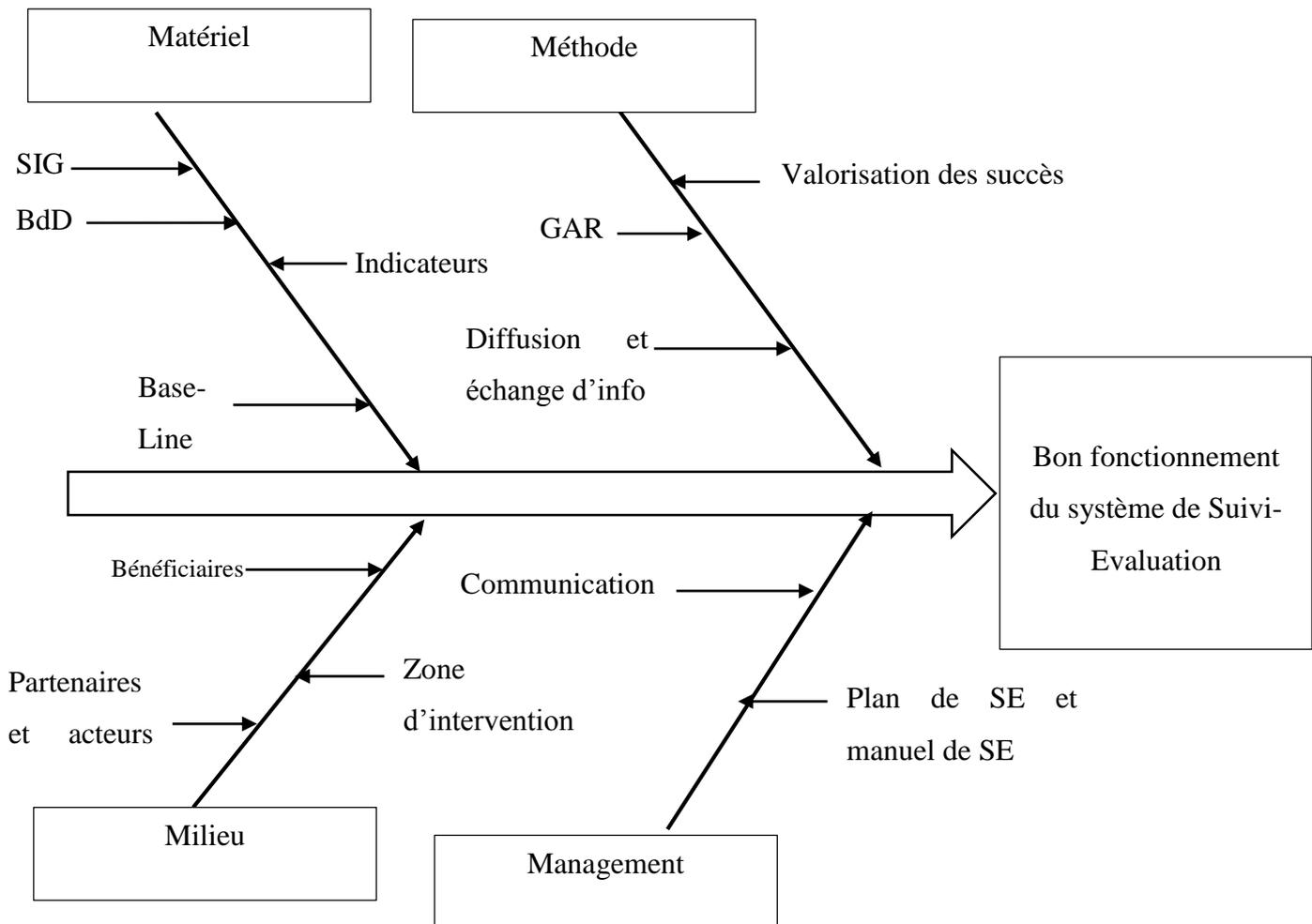


Figure 4 : Diagramme de Cause à Effets du bon fonctionnement du Système de SE

Source : Auteur

Pour les méthodes, les éléments qui assurent le bon fonctionnement du système de Suivi-Evaluation sont la diffusion et les échanges d'informations entre acteurs du Projet, la valorisation des succès du Projet et enfin le respect de la méthodologie basée sur la GAR. Ces deux derniers critères ont besoin de renforcement en ce qui concerne la deuxième Phase du Projet.

Concernant les matériels, la base de données (BDD) contient une masse d'informations considérables couvrant les différents champs d'action du Projet. Par rapport aux indicateurs, les indicateurs du FIDA SYGRI s'intègre bien au processus de Suivi-Evaluation et permettent de mesurer les différents niveaux de résultats mais doivent être révisés et évalués au fur et à mesure de l'avancement du Projet. Pour ce qui est de la situation de référence, l'enquête de base pour établir la situation de référence du Projet de la Phase 1 a eu un certain retard à cause de

nombreuses restructuration et réorganisation au début du Projet mais le retard a finalement été résorbé. Concernant le Système d'Information Géographique (SIG), c'est un outil que le Projet utilise à bon efficient mais par rapport à son utilisation actuelle, sa potentialité peut encore être mieux exploitée.

Les éléments conditionnant le bon fonctionnement du système en rapport au milieu sont les bénéficiaires par rapport à la comptabilisation et la considération de leurs avis, ainsi que la considération de la zone d'intervention proprement.

Enfin, pour le management, la définition des responsabilités permet au Projet de mettre en place et rendre opérationnel son système de SE. La place de la communication dans la stratégie du Projet est aussi très importante. Actuellement, le Projet utilise de nombreuses méthodes pour cette communication, l'utilisation de plusieurs supports (papiers, présentation power point) et plusieurs canaux (radios, télévisions).

2.2 La performance du système de Suivi-Evaluation

La performance sera évaluée à travers l'analyse du système producteur de données et l'appréciation des utilisateurs des données.

2.2.1 Analyse du système producteur de données

La fiabilité du système d'information, ses particularités, ses techniques, le soin qu'il apporte à la définition et à la collecte de l'information, conditionnent la qualité des données produites (COLLANGE et al., 2006).

Ainsi, une analyse du système de Suivi-Evaluation a été faite selon trois critères clés du système :

- L'organisation et les activités de la cellule de SE
- La collecte et la gestion des données
- La validation et la diffusion

2.2.1.1 Organisation et activités de la cellule de SE

Pour l'organisation et les activités de la cellule de SE, six éléments ont été analysés : l'organisation générale, les ressources humaines, l'orientation stratégique, la planification des activités, la valorisation et le partenariat. Les résultats de l'analyse de ces éléments sont illustrés par la figure ci-après.

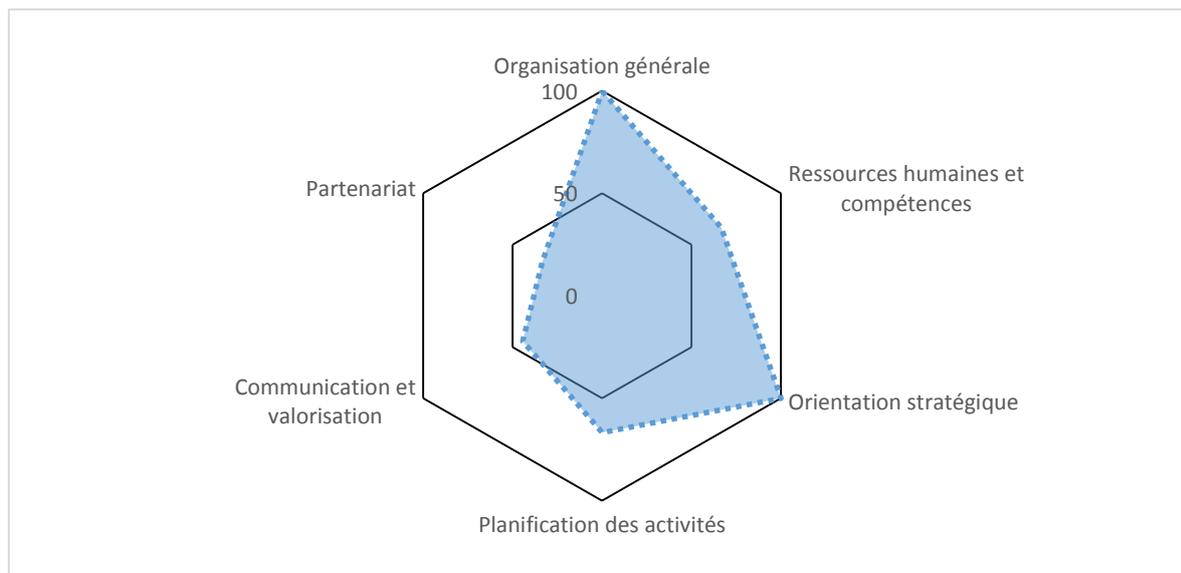


Figure 5 : Evaluation du système de Suivi-Evaluation selon l'organisation et les activités de la cellule SE

L'Organisation générale et la stratégie sont les critères ayant le meilleur score avec 100%. Pour les ressources humaines et compétences et la planification des activités le score est de 66,7%. La communication et valorisation vient ensuite avec ses 44,5%. Le critère avec le plus mauvais score est le partenariat avec 33,4%.

2.2.1.2 Collecte et gestion des données

Pour la collecte et la gestion des données, les éléments étudiés sont la collecte de données, le contrôle du système et la sauvegarde et le traitement des données ainsi que leur gestion

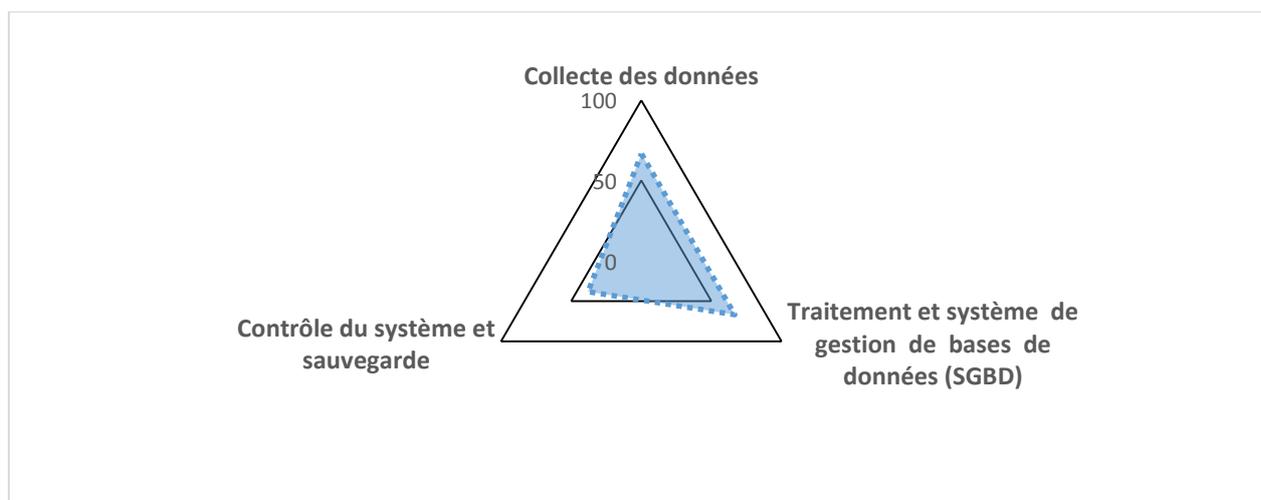


Figure 6 : Evaluation du système de Suivi-Evaluation selon la collecte et la gestion des données

Les scores de la collecte de données et la gestion de la base de données sont tous les deux de 66,7%. Celui du contrôle du système et sauvegarde est un peu plus bas avec 38,1%.

2.2.1.3 Validation et diffusion

Cette partie est étudiée par rapport à trois éléments : le rapportage, la diffusion et l'utilisation des données et l'évaluation des données. Les résultats de l'analyse s'illustrent avec la figure ci-dessous.

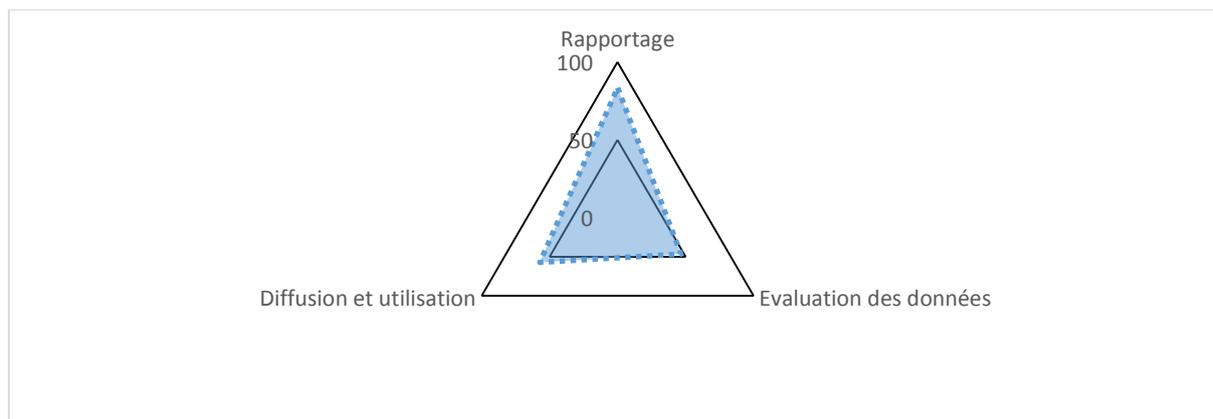


Figure 7 : Évaluation du système de Suivi-Evaluation selon la validation et la diffusion des informations

Le meilleur score est attribué au rapportage avec 100%. Vient ensuite la diffusion et l'utilisation des données avec ses 57,1%. L'évaluation est un peu en dessous de la moyenne avec 46,7 %.

2.2.1.4 Récapitulation global

Les trois grandes fonctions sont récapitulées dans la Figure ci-après.

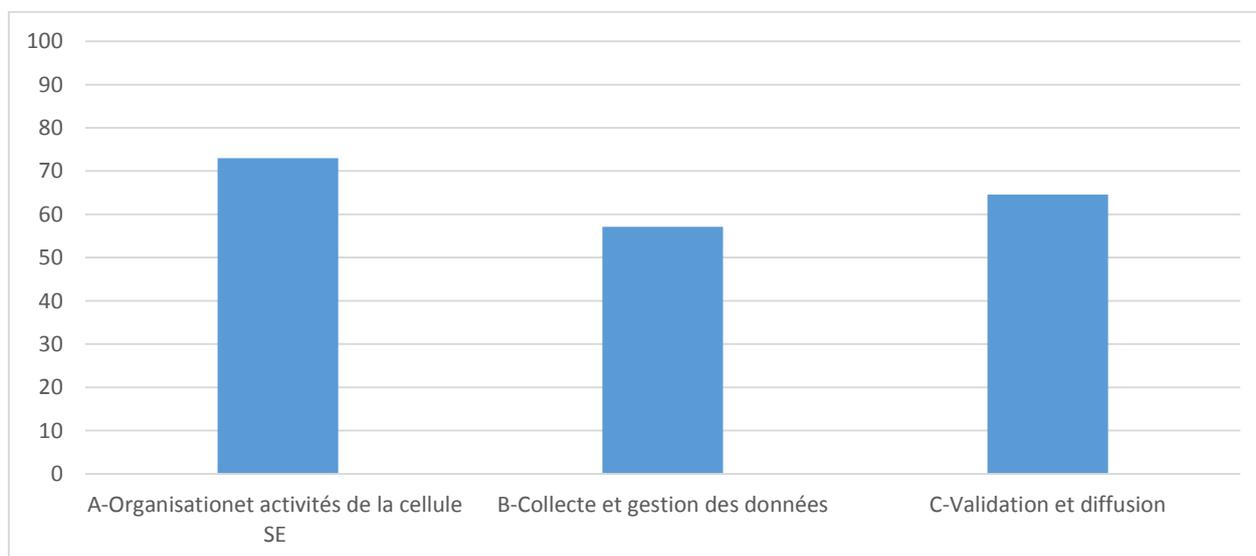


Figure 8 : Évaluation du système de Suivi-Evaluation suivant les trois grandes fonctions du SE

En somme, on note que le système est fort en termes d'organisation même si quelques points restent à améliorer et à renforcer. Les autres fonctions, la collecte et la diffusion des données sont aussi au-dessus de la moyenne même s'ils ont des scores inférieurs à celui de l'organisation.

Il est ainsi à constater que le système est assez bon en général vu que les fonctions étudiés sont tous notés au-dessus de la moyenne mais qu'il existe de nombreux points que l'on pourrait améliorer pour optimiser ce système surtout en ce qui concerne surtout la collecte et la gestion des données.

2.2.2 Appréciation des utilisateurs des données

Pour apprécier l'avis des utilisateurs des informations issus du SSE, deux destinataires ont été approchés. Les avis des responsables du Service de Suivi-Evaluation au sein du Ministère auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'Elevage (MPAE) ainsi que le responsable du Cellule d'Appui au Projet FIDA (CAPFIDA) ont été entretenus. L'année considérée est l'année 2015 où la première Phase du Projet a pris fin.

2.2.2.1 Complétude

La complétude peut se définir comme étant la qualité de ce qui est complet, exhaustif ou bien la qualité de ce qui est terminé. Le respect de cette complétude peut être considéré comme signe de performance car cette complétude est liée aux notions d'action et de résultat. Ainsi, pour ce qui est de complétude, on peut dire que les informations concernant le Projet demandées dans les documents sources sont mentionnées dans les rapports selon les exigences du destinataire en question, tous les acteurs sollicités et utiles ont été considérés dans les rapports.

Pour une année, les rapports attendus par les destinataires sont différents. Pour le ministère, les rapports attendus sont au nombre de 5 : 4 rapports trimestriels mettant en évidence les réalisations physiques et les réalisations financières et un rapport annuel, plutôt narratif qui doit rendre compte de ce qui a été fait durant l'année. Pour le CAPFIDA, 3 rapports sont à rendre : 2 rapports semestriels et un rapport annuel

Le tableau ci-après illustre la complétude des rapports.

Tableau 3 : Complétude des rapports

Destinataires	Nombre de rapports reçus en 1 an	Nombre de rapports attendus en 1 an	Complétude en %
MPAE	5	5	100
CAPFIDA	3	3	100
Moyenne			100

Source : Ministère et CAPFIDA

On note que la complétude est respectée pour chaque destinataire considéré.

2.2.2.2 Promptitude

Pour les délais, au niveau du ministère, les rapports doivent être rendus au mois d'avril, de juin, de septembre et de décembre (rapport dernier trimestre et rapport annuel). Au niveau de la CAPFIDA, les rapports doivent être rendus selon des périodes précises : le deuxième rapport semestriel de l'année n-1 au mois de janvier, le rapport annuel de l'année n-1 au mois de mars et le premier rapport semestriel de l'année n au mois de juillet.

Le tableau ci-après montre la promptitude des rapports rendus aux différents utilisateurs.

Tableau 4 : La promptitude des rapports

Destinataires	Nombre de rapport reçus dans un délai pour une année	Nombre de rapports attendus dans le même délai pour une année	Promptitude en %
MPAE	5	5	100
CAPFIDA	2	3	66,7
Moyenne			83,35

Source : Ministère et CAPFIDA

Les pourcentages en promptitudes pour le MPAE et la CAPFIDA sont respectivement de 100% et de 66,7%. On note qu'il y a eu un retard pour un rapport qui était destiné à la CAPFIDA, il s'agit ici du rapport annuel.

3 DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Des résultats découlent des discussions qui, à leur tour, permettront de formuler des recommandations pour l'amélioration du système.

3.1 Discussions

Les discussions seront axées sur le fonctionnement et la performance du système.

3.1.1 Fonctionnement du système de Suivi-Evaluation

Les discussions sur le fonctionnement du SSE se concentreront sur la circulation des informations ainsi que les facteurs de réussite et les contraintes observées.

3.1.1.1 Circulation des informations et échanges entre acteurs

On peut dire que le système est structuré selon une disposition précise (cf. Figure 2) et chaque acteur joue un rôle bien défini dans le mécanisme.

En effet, avec les résultats observés et rapport aux autres études faites sur le thème notamment l'étude de RAHAJASON (2010), il y a une similitude par rapport au fonctionnement du Suivi-Evaluation observé qui est défini par des acteurs répartis selon plusieurs niveaux : communal, régional, national. De plus, chaque acteur a un rôle propre à son niveau d'intervention et le procédé reste toujours le même comprenant les principales parties du mécanisme de Suivi-Evaluation suivantes : la collecte de données, le stockage des données, le traitement des données, l'analyse et la diffusion et enfin l'analyse des résultats et la prise de décision.

Il y a cependant des points à souligner au mécanisme observé. La vérification (cohérence et vraisemblance) et la validation des données se fait principalement au niveau des cellules techniques concernées et de la cellule SE du Projet. Il n'y a aucun moyen de s'assurer de la véracité des données enregistrées sur terrain. La qualité des données brutes étant un facteur déterminant à la base de tout SSE, les informations recueillies et saisies par les ONGT ou les autres partenaires de terrain devraient être soumises à des remises en question régulières de la part de l'UGP pour vérifier la cohérence des méthodes et la fiabilité des données enregistrées.

De plus, il est à noter que la transmission de rapports vers les structures régionales n'est pas encore effective. En effet, la transmission de rapport du Projet se fait seulement vers le ministère et le FIDA. En prenant l'exemple De la Direction Régionale en charge de l'Agriculture et de l'Elevage (DRAE), il se présente comme un simple partenaire technique pourtant il devrait être un passage obligé vu que c'est une structure déconcentrée du ministère au niveau région et aussi le premier responsable du développement rural.

3.1.1.2 Facteurs de réussite et contraintes

Les facteurs de réussite et les contraintes pour le bon fonctionnement du Suivi-Evaluation se résument en quatre points : les méthodes, les matériels, le milieu et le management. Dans l'ouvrage de SIDY JEROME (2014), l'utilisation du diagramme de cause à effets a mené à la détermination des facteurs de réussite et de blocage pour la réussite d'un Projet de développement agricole. Les points soulevés sont : les matériels, les moyens, le milieu, les activités, le Projet en question. La différence entre les deux études est le fait que l'ouvrage de SIDY JEROME s'est penché sur plusieurs Projets de développement et leurs états avant et après la crise de 2009 alors que cette étude-ci se concentre sur le système de Suivi-Evaluation d'un Projet actuellement, son fonctionnement et son amélioration future.

a. Méthodes

Le système de Suivi-Evaluation du Projet est un outil déterminant dans la gestion du Projet. Néanmoins, l'application effective de la gestion axée sur les résultats, la méthode choisie par le Projet, devrait aboutir à un système de suivi plus rapproché des bénéficiaires (dans les bases de données, les enquêtes périodiques, etc.) car pour l'instant l'effectivité de la participation des bénéficiaires n'est pas assez proche de celle recherchée par la gestion axée sur les résultats.

Les nombreuses réussites ou "*success stories*" du Projet, qui aujourd'hui sont manifestes sur le terrain doivent être mieux recueillies et valorisées de manière systématique dans toutes les zones d'intervention du Projet, c'est-à-dire être capitalisées par le Projet pour orienter les actions futures. Cette valorisation mérite une attention surtout en ce qui concerne le Suivi-Evaluation car c'est un indice prouvant le bon fonctionnement du mécanisme de Suivi-Evaluation.

b. Matériels

Le SIG représente un atout considérable pour les analyses spatiales et l'appréciation des résultats. Le Projet l'utilise actuellement mais il peut encore être amélioré. En effet, au vu de la quantité et la qualité de données et d'informations disponibles ainsi que l'intégration de l'aspect climatique pour la Phase 2 du Projet, il reste encore une grande marge de progression en matière d'analyse et d'exploitation. Des analyses plus poussées pour fournir davantage d'éléments clés et pertinentes pourrait encore être faites.

Les indicateurs du Projet sont fonctionnels, variés et englobent et informent sur les activités du Projet. Les indicateurs SYGRI de 1er et 2ème niveaux ont été collectés, analysés et reportés correctement et régulièrement, et ceux du 3ème niveau ont été renseignés pour la situation de référence et à l'achèvement du Projet. Les indicateurs concernant le changement climatique

doivent être ajoutés et évalués périodiquement pour la Phase 2 du Projet pour s'intégrer facilement au système déjà en place.

La base de données (BdD) de Suivi-Evaluation du Projet est fonctionnelle, les données y sont très détaillées, avec des enregistrements systématiques par bénéficiaire. La BdD contient une masse d'informations considérables couvrant les différents champs d'action du Projet : foncier, infrastructures, CEP, reboisement, alphabétisation. . Cependant, la conception et la structure de cette base numérique ne sont pas assez souples pour permettre une intégration facile de nouvelles activités et/ou une restructuration de l'interface pour faciliter l'exploitation.

L'enquête de base pour établir la situation de référence du Projet lors de la Phase 1 a eu un certain retard à cause de nombreuses restructuration et réorganisation au début du Projet. Cette situation a eu des effets sur le Suivi-Evaluation car à une certaine période, il a fallu rattraper ce retard. Cependant, la base étant établi, le mécanisme de Suivi-Evaluation a bien fonctionné. Contrairement à cela, la situation de référence du Projet pour la Phase 2 se base sur l'évaluation d'impact de la Phase 1 et cela se présente comme un atout que le Projet pourra exploiter pour la bonne conduite et l'orientation des activités à venir.

L'inactivité temporaire du site web pourrait être considérée comme facteur limitant car le site joue un rôle de communication important. Cependant, le Projet prévoit de le réactiver et il sera énormément valorisé pour la Phase 2. Il servira par exemple à diffuser les études de cas faites par le Projet au niveau international ainsi que les bonnes pratiques intéressantes à communiquer.

c. Milieu

Concernant l'évaluation du nombre de personnes que le Projet AD2M a contribué à faire sortir de la pauvreté, l'acquisition des biens, symboles de réussite sociale en milieu rural, il faut à la fois prendre en compte les bénéficiaires directs du Projet (ceux qui sont touchés directement par les appuis) et les bénéficiaires indirects (ceux qui tirent des avantages des infrastructures agricoles sans avoir été comptabilisés comme étant bénéficiaires du Projet). Cette dernière catégorie n'a pas été comptabilisée et considérée lors de la première Phase du Projet.

d. Management

La définition des responsabilités permet au Projet de mettre en place et rendre opérationnel son système de SE. Ces responsabilités sont mentionnées dans un plan et un manuel de SE. Le dernier manuel élaboré et utilisé au sein du Projet pour la Phase 1 date de 2009. Pour la

deuxième Phase, il faudrait mettre l'accent sur l'actualisation et la mise à jour périodique des prochains manuels.

La communication doit être une priorité pour la cellule SE et au sein du Projet. Une stratégie de communication autour du Projet est aussi un point essentiel à considérer, un manuel a déjà été élaboré lors de la première Phase du Projet et cela doit continuer tout en recherchant les améliorations et nouveaux points à incorporer, pour pouvoir faire une vaste campagne de diffusion des connaissances tirées de sa mise en œuvre et d'informations sur les acquis, les innovations, les réalisations et les effets et impact des interventions.

3.1.2 Evaluation de la performance

Les éléments principaux de cette partie seront le système producteur d'information et l'appréciation des utilisateurs des produits de ce système.

3.1.2.1 Le système producteur d'information

L'analyse du système producteur de données s'est fait par rapport à trois grandes fonctions du Suivi-Evaluation : l'organisation et les activités, la collecte et la gestion des données, enfin la validation et la diffusion.

Dans l'ouvrage de Vincent Turmine (2013), ces trois grandes fonctions ont été utilisées pour voir les points faibles à renforcer dans les systèmes producteurs de données du domaine de la santé, de l'éducation et de la protection de la femme et des enfants. D'après les graphes en toiles d'araignée, des résultats ont pu être tirés par rapport au domaine de l' santé, de l'éducation et de la protection de l'enfance.

L'analyse du système de production de données statistiques du secteur Santé révèle un niveau moyen du système de production statistique malgré de nombreuses contraintes d'ordres structurel, méthodologique et opérationnel.

L'analyse du système statistique de routine du secteur de l'éducation montre un niveau de contrainte assez important malgré une organisation impulsée par le niveau central.

Enfin, L'analyse du système statistique de routine du secteur de la protection de l'enfant évoque une situation complexifiée par la multiplicité des acteurs et la faible organisation du système (TURMINE V., 2013).

a. Organisation et activités

On note que le système est doté d'une bonne organisation générale et d'une stratégie d'action. En effet, pour l'organisation, les membres de l'équipe sont bien définis, ont une mission bien déterminée, possèdent les compétences pour assumer leurs missions. De plus, la cellule bénéficie d'un budget alloué pour ses activités. En termes de stratégie, l'équipe se fixe des objectifs annuels évalués régulièrement et des indicateurs de suivi des objectifs mis à jour régulièrement sont utilisés.

Concernant les ressources humaines et matérielles, l'équipe de la cellule pourrait être renforcé en termes d'effectif car elle est actuellement composée de deux (2) personnes (RSE et ASE) et ce renforcement devrait surtout se porter sur des spécialistes pour l'adaptation au changement climatique et des spécialistes en termes de SIG surtout par rapport aux nouveaux défis qui font face au Projet pour la Phase 2 qui vient. L'équipe a à sa disposition des matériels informatiques indispensables pour les activités de la cellule mais l'expérience de l'équipe pourrait être améliorée en termes de formation statistique.

En ce qui concerne la planification des activités, elle est plus ou moins bonne car la diffusion des informations et la mise à jour des données sont bien planifiées. Cependant, pour la collecte des données et la programmation de l'audit des données, des améliorations pourraient être faites surtout par rapport à la vérification des données sur terrain de la part de la cellule.

Pour la communication et la valorisation, la cellule possède un page sur le site du Projet qu'il faut valoriser dès la remise en marche du site. En termes de communication, on note que des données sont utilisées dans des publications scientifiques (mémoire, stage) car le Projet reçoit souvent des stagiaires, pour la plupart dans le domaine agronomiques, qui traitent des thèmes affiliés au Projet et lui permettant d'améliorer les actions futures à entreprendre. Un des points forts de l'équipe est aussi qu'elle participe souvent à des réunions d'échanges au niveau national.

Enfin, pour ce qui est du partenariat, il est à souligné que l'équipe est en relation avec le réseau FIDA Afrique de l'Est Farmers' Forum, Initiative pour le repérage et le partage des innovations, mais la relation du Projet avec ce réseau est moyenne, il serait intéressant de renforcer les échanges avec ce réseau ou bien rechercher d'autres réseaux internationaux avec qui des échanges réguliers seront faits, pouvant aider et permettant d'acquérir des expériences. De plus, la cellule devrait renforcer les relations et échanges avec les réseaux méthodologiques de SE que ce soit au niveau régional ou national.

b. Collecte et gestion des données

Les bons points concernent une organisation et une méthodologie de collecte bien établies. On note l'existence d'un manuel de collecte de données. Pour ce qui est des données collectées, les échelles géographiques peuvent descendre à des échelles fines (*fokontany*, communes, districts). Aussi, la source des données, la date, les formulaires et les outils sont mentionnés dans tous les documents. Pour ce qui est à améliorer, il y a tout d'abord, la manière de collecter des données et la vérification de la part de l'UGP. Un problème concernant l'enregistrement des données se présente par rapport au nom du bénéficiaire enquêté car certaines personnes ne donnent pas leurs vrais noms (dans les états civils) ce qui cause des doublons ou des incertitudes dans les traitements des données. Enfin, envisager le fait de pouvoir mettre directement les données collectées dans la base de données serait intéressant et éviterait des pertes de temps par rapport à l'acheminement de l'information.

Par rapport à la qualité du traitement et à la gestion de la base de données, on peut noter l'utilisation de manuel pour le SGBD, les bases de données sont sous format numériques et peuvent être exportées, l'identification des enquêtés est identique au questionnaire lors de la collecte. De plus, chaque base de données possède un jeu de métadonnées sur l'ensemble des champs, date de collecte, auteur, zone géographique. Pour les points à améliorer, il y a la vérification automatique des données et la sécurité concernant l'utilisation des données. Un élément essentiel à ajouter dans le système est le fait d'avoir un moyen de contrôle de saisie installé dans le SGBD.

Enfin, pour le contrôle du système et la sauvegarde, les bons points concernent l'utilisation de manuel pour les procédures de supervision et de contrôle des données et la vérification des données avant rapportage et exportation vers les niveaux hiérarchiques supérieures. Pour les points à améliorer, il y a la mise en place d'un système qui permet de croiser les données, d'éliminer les données erronées et de faciliter l'analyse des données. Aussi l'archivage des questionnaires devraient se faire suivant une méthodologie précise pour éviter les pertes. La numérisation de tous les documents papiers pourrait être une bonne alternative. De nombreux points doivent être pris en compte dans le cadre de la nouvelle Phase du Projet, entre autre la mise au point d'un manuel d'agrégation et de manipulation des données et d'un manuel de procédure pour la sauvegarde et l'archivage des données. De plus, se doter d'un système de sauvegarde automatique amélioré (Sauvegarde programmée et distante) serait très intéressant.

c. Validation et diffusion

Concernant le rapportage, on note qu'il a un score de 100 %. Ceci s'explique par le fait que l'équipe SE a à disposition une notice précisant l'ensemble des documents, guides et rapports produits par le système, la périodicité de publication des rapports est respectée, ces rapports sont précis, complets et respectent les fréquences de publication, enfin les indicateurs pertinents sont insérés dans des rapports nationaux.

En ce qui concerne l'évaluation des données, les bon points par rapport à ce critère concernent d'abord les commentaires et corrections des rapports, qui sont prises en compte et des mises à jour sont faites ensuite. Les indicateurs font l'objet de recherche de pertinence et sont réévaluer. Cependant des améliorations devraient être faites surtout par rapport à l'évaluation périodique de la qualité des données. Aussi, des points importants à mettre en place doivent être considérés, comme l'élaboration de manuel de procédures d'évaluation des données collectées.

Pour ce qui est diffusion et utilisation, on note le respect de la périodicité de diffusion des données, l'utilisation contrôlée des données, le partage de données entre les collègues techniques. Des améliorations pourrait être faites par rapport à la diffusion des données dans des annuaires ou autres, la diffusion sur internet de certaines données.

3.1.2.2 Appréciation des destinataires des rapports et orientation pour la deuxième Phase du Projet

Globalement, les destinataires des informations et des rapports sont satisfaits. Le projet répond aux attentes et facilite le travail de ces destinataires en termes de données et par rapport à la prise de décision. La complétude et la promptitude des rapports sont respectées. Pour la CAPFIDA, il y a eu un retard par rapport à la promptitude associée à un rapport annuel, ceci peut s'expliquer de fait du retard de remontée à la base des données annuelles issues des ONGT. Avec le temps nécessaire pour le traitement et la rédaction du rapport narratif, ça a pris du temps et il est arrivé que les rapports soient remis avec un certain décalage comme celui rencontré dans les résultats mais le plus souvent la promptitude est respectée.

Ces rapports sont complets et contiennent suffisamment de détails pour pouvoir être utilisés selon leur finalité, qui est de rendre compte et d'orienter sur les activités du Projet aidant ainsi à la prise de décision. On note que les rapports à rendre vers les destinataires sont différents, la CAPFIDA vérifie les réalisations par rapport au Programme de Travail et de Budget Annuel (PTBA) et à de nombreux points entre autre les indicateurs SYGRI du FIDA. Le ministère, lui, s'intéresse sur quelques indicateurs s'alignant avec les objectifs du ministère, il se base sur qui

considère que quelques éléments du PTBA. Les informations étant similaires en beaucoup de points, l'amélioration à apporter sera une uniformisation des rapports (surtout des livrables EXCEL) s'assurant ainsi de la complétude, de la promptitude des rapports limitant les erreurs et facilitant l'intégration des nouveaux volets comme le Changement Climatique.

3.2 Recommandations

Les recommandations concernent l'aspect organisationnel qui aura pour but d'améliorer la coordination au sein du système et l'aspect technique qui aura pour but d'améliorer les produits et l'aide à la prise de décision.

3.2.1 Amélioration organisationnelle

Pour l'organisation, quelques points doivent être considérés comme les plans et manuels SE, la vérification des données, l'appui aux ONGT, les ressources humaines, les relations avec divers partenaires.

3.2.1.1 Plan et manuel de SE

La mise au point d'un Plan de SE d'un Manuel de SE est prévue pour la Phase 2 du Projet et il est à encourager remettre à jour périodiquement le manuel en considérant les leçons tirées en fur et à mesure de l'avancement du Projet. Un plan de Suivi-Evaluation mettra en évidence les actions et les responsabilités durant les différentes étapes du Suivi-Evaluation : la collecte, le traitement et la diffusion. Le plan de SE contient les éléments opérationnels sur les dispositifs et processus visant le suivi de la performance du Projet et à l'établissement de rapports, incluant un calendrier de SE et une matrice définissant les responsabilités.

De plus, il est recommandé de continuer la stratégie de communication autour du Projet et d'engager une vaste campagne de diffusion (vers les bailleurs, les acteurs du Projet, les bénéficiaires, le grand public) des connaissances tirées de sa mise en œuvre et d'informations sur les acquis, les innovations, les réalisations et les effets et impact des interventions. Cette stratégie devra être déclinée en plan opérationnel. La mise à jour de ce plan opérationnel sera importante et l'exploitation du site web pour la diffusion d'information quand il sera en marche est un atout pour cette nouvelle Phase.

3.2.1.2 Vérification des données recueillies sur terrain

Pour s'assurer de la qualité des données collectées, il est recommandé de la part de l'UGP de procéder à des contrôles réguliers (en complément des sondages déjà fait durant la Phase 1 qu'il

faut continuer) sur les informations recueillies et saisies par les ONGT ou les autres prestataires, afin de vérifier la cohérence des méthodes et la fiabilité des données enregistrées.

3.2.1.3 Appuis et renforcement des ONGT

Pour les agents des ONGT, la formation régulière serait un moyen de renforcer les compétences et d'ainsi améliorer l'efficacité et la performance de ces agents. De plus, lors des descentes sur terrain, des agents ont émis l'intérêt de faire de visite-échange entre ONG du Projet ou externe au Projet en vue de faire de discussions et des partages sur les expériences vécues sur terrain.

3.2.1.4 Renforcement en ressources humaines

Par rapport à la mise à l'échelle des activités, et de l'intégration de nouvelles thématiques, le renforcement en ressources humaines doit être fait surtout un professionnel en termes de spécialiste SIG et de spécialiste du changement climatique connaissant toutes les modalités y afférentes.

3.2.1.5 Relations avec les structures régionales et le partenariat

La place des structures régionales doit être reconsidérée et doit gagner en importance. Souvent omis lors de la première Phase du Projet, les échanges avec les structures régionales (autorités et structures déconcentrées des ministères) doivent être améliorées et faites régulièrement surtout par rapport à la diffusion des informations.

De plus, au niveau du bureau des Régions du Menabe et du Melaky, un appui en assistance technique est prévu dans le domaine de la planification et du Suivi-Evaluation. Donc, cette relation et l'existence de cette structure doivent être exploitées au mieux dans le sens où elle peut apporter de bonnes initiatives au Projet et surtout au SE du Projet.

Le partenariat est un point important à ne pas négliger. Il est à encourager en plus des relations déjà existantes, de multiplier les échanges avec les réseaux ou de plateforme d'échanges internationales, nationales et régionales pouvant constituer des apports méthodologiques et techniques au système de SE.

3.2.2 Améliorations fonctionnelles et techniques

Les améliorations techniques concernent l'utilisation de méthodes plus rapprochées des bénéficiaires assurant l'effectivité de la GAR, le renforcement de la gestion de la base de données, le Système d'Information Géographique, les indicateurs et la facilitation de la diffusion des informations vers les divers partenaires.

3.2.2.1 Utilisation de méthodes participatives

a. La méthode d'analyse rapide et de planification participative (MARPA)

La MARPA est un outil d'apprentissage qui remplit le vide laissé par les méthodes de recherche traditionnelles, qui ne permettent pas de mieux comprendre la réalité rurale. La MARPA est un ensemble d'approches et d'outils, utilisés pour permettre aux populations de présenter leurs connaissances sur leur situation et leur condition de vie.

Cette méthode utilise de petits groupes multidisciplinaires et une grande diversité de méthodes, outils et techniques pour la récolte d'informations.

Il y a quatre types d'utilisation de la méthode MARPA, qui correspondent de facto aux temps forts du cycle de Projet :

- Lors de la Phase de diagnostic (mission exploratoire, diagnostic plus long)
- Lors de l'analyse d'une question thématique (liée à la mise en place de recherche-actions),
- Lors de la Phase de planification (conception participative des actions) ;
- Lors de la Phase d'évaluation de l'action.

Les outils pour la collecte de données sont les suivants :

- **Observation directe** : Il s'agit de la première partie du recueil des données. Grâce à l'observation on peut parvenir à une validation des statistiques et données théoriques obtenues sur la situation sociale et économique de la région ;
- **Processus collectif de discussion** : Il convient de profiter de l'assistance aux réunions des associations communales, des groupes de voisins et d'amis, des équipes de Projets. Des outils d'enquête et des instruments pour susciter le débat en groupe (jeux de cartes, dessins) seront créés ;
- **Entretiens individuels** : Individuels ou collectifs, les entretiens faits à des groupes d'intérêt requièrent d'un instrument d'enquête plus fermé, avec de questions plus précises ;
- **Les témoignages** : Dans certains cas, l'illustration des faits sur la vie des personnes et des familles ainsi qu'encadrer l'événement dans la vie de la communauté peuvent donner une vision plus riche de l'ensemble de la situation.

Les outils et techniques permettent de remplir un document journalier (carnet de bord) qui sert de référence pour la planification, ainsi qu'un guide des objectifs et des hypothèses

fondamentales de la recherche. Il est aussi nécessaire de faire un programme des visites, des entretiens et des réunions à animer, et ceci en étroite concertation avec les populations.

Une fois le processus d'enquête sur une zone achevé, une première synthèse doit être réalisée. Elle pourra être partagée avec la population ou certains de ses représentants. Des commentaires pourront être ajoutés.

De façon pratique, les MARP utilisent une gamme d'outils théoriquement simples :

- **Les données secondaires** : C'est la première technique à mettre en place, consistant à l'étude de l'histoire et la recherche bibliographique ;
- **Les entretiens semi-structurés** : Complètent les autres techniques. Les axes fondamentaux doivent être inclus, ainsi que l'enchaînement des questions ouvertes (Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Quand ? Où ? Comment ?) ;
- **Les calendriers** : Cet outil permet d'avoir une vision globale des activités réalisées dans une région (agriculture, récolte, commerce, activités culturelles). Il peut exister des calendriers spécifiques (agricoles, culturels) et des calendriers intégraux ;
- **Les profils historiques** : C'est une étude historique approfondie sur un sujet choisi ;
- **Les techniques de classement** : Ces techniques peuvent mettre en évidence les préférences, avantages et inconvénients des dites préférences, les niveaux de richesse de la population, entre autres ;
- **Les jeux** : La création de jeux qui prennent en compte la culture, ainsi que l'utilisation des jeux locaux et acceptés par la population sont des ressources non négligeables ;
- **Les photos** : Comme les autres techniques, le but de celle-ci n'est pas de donner une explication personnelle mais d'ouvrir une discussion. Les photos aériennes peuvent substituer les cartes ;
- **Les citations révélatrices** : Certains commentaires de la population peuvent illustrer plus clairement les éléments de la recherche (observation et la quantification, participation dans les activités de la communauté).

b. Cartographie des incidences

La dénomination de la méthode repose sur une analogie faite avec la cartographie qui permet de se situer sur un parcours, entre un point de départ et un point d'arrivée. L'utilisation de la cartographie des incidences oriente l'esprit vers la mesure de l'effet qui est l'arrivée. On ne parle plus d'indicateur mais de descripteur d'effet ou de marqueur de progrès

(RALAMBOMAHAY H. L. F., 2008). Ces marqueurs de progrès se définissent comme des indicateurs gradués mesurant la profondeur et la qualité des changements de comportement du partenaire limitrophe. Les partenaires limitrophes sont les individus, groupes et organismes avec qui le Projet interagit directement pour susciter le changement et de qui il peut attendre certaines possibilités d'influence.

Les **incidences** sont définies comme les changements des comportements, des changements dans les relations, activités, actions ou comportements des partenaires limitrophes pouvant être logiquement reliés aux activités d'un Projet même s'ils ne sont pas nécessairement causés directement par lui. Ces changements visent des aspects précis du mieux-être humain et écologique en offrant aux partenaires limitrophes des outils, techniques et ressources pour contribuer au développement. Dans cette optique d'incidence, le Projet se doit d'être faire plus que produire et diffuser l'information; il doit faire participer pleinement les acteurs du développement à l'adaptation et à l'application. Ainsi, les partenaires se voient attribuer le mérite de jouer un rôle dans le développement et en tirent parti, et la contribution du Projet de développement au processus est reconnue. Le Projet trouve les partenaires avec qui il va travailler, puis conçoit des stratégies visant à les doter des outils, techniques et ressources utiles pour contribuer au développement. Axer le suivi et l'évaluation sur les changements chez les partenaires montre aussi que, même si un Projet peut influencer la réalisation des incidences, il ne peut les contrôler, la responsabilité du changement incombant à ses partenaires limitrophes, à leurs partenaires et aux autres acteurs. Les changements voulus ne sont pas fixés par le Projet. La méthodologie offre un cadre et un vocabulaire pour comprendre les changements et évaluer les efforts faits pour y contribuer.

La méthodologie de la cartographie des incidences peut se subdiviser en trois grandes Phases. La **première Phase** est la définition des intentions, aide le Projet à en arriver à un consensus sur les macrochangements qu'il veut appuyer et à planifier les stratégies à employer. La méthodologie ne peut aider à établir les priorités de programmation et ne peut être utile qu'une fois que les orientations stratégiques sont fixées et qu'il faut déterminer les objectifs, les partenaires, les activités et les progrès à effectuer. Après avoir établi les changements auxquels le Projet souhaite contribuer, il s'agit de choisir des activités susceptibles de maximiser les chances de succès. À cette Phase, on répond à quatre questions : Pourquoi ? (La vision choisie) Comment ? (Stratégie, pratique organisationnelle) Qui ? (Les partenaires limitrophes) Quoi ? (Les incidences visées et les marqueurs de progrès).

La **deuxième Phase** correspond au suivi des incidences et du rendement et offre un cadre de suivi constant de tout ce que fait le Projet pour aider ses partenaires limitrophes à réaliser les incidences. À l'aide des marqueurs de progrès (un ensemble d'indicateurs gradués des changements de comportement établi durant la définition des intentions), il clarifie les orientations avec ses partenaires limitrophes et suit les incidences (journal des incidences). Le journal des stratégies (pour suivre les stratégies et les activités) et le journal du rendement (pour suivre les pratiques organisationnelles) viennent compléter le cadre de suivi du rendement. Ce cadre lui permet de réfléchir à son rendement et de l'améliorer, en lui fournissant les outils nécessaires, et de réunir des données sur les résultats du travail accompli avec ses partenaires limitrophes.

Enfin, la **troisième Phase** est la planification de l'évaluation, aide le Projet à établir les priorités de l'évaluation de manière à affecter les ressources et les activités d'évaluation là où elles seront les plus utiles. Le plan de SE mentionnera les principaux éléments de l'évaluation à exécuter.

L'évaluation des incidences pourrait se faire à l'aide des données spatio-temporelles. Les résultats escomptés par l'utilisation de cette méthode aident à avoir un aperçu global ou vision d'ensemble actualisée du changement identifié dans le temps et dans l'espace (Incidence spatio-temporelle).

Par rapport à cela, la comptabilisation des bénéficiaires indirects et la mesure de la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis des actions du Projet sont des points importants à incorporer dans cette démarche.

3.2.2.2 La base de données

Mettre en place un système qui permet de croiser les données, d'éliminer les données erronées et de faciliter l'analyse des données serait un atout important. Avec cela, il faudrait utiliser une application permettant d'inclure directement les données issues d'enquête sur terrain dans la base numérique.

Enfin, par rapport aux personnes qui pourront consulter ou modifier les informations dans la base de données, un système de verrouillage devrait être mis au point. Ainsi, les informations seront plus sécurisées et l'accès aux données sera plus règlementé par rapport aux types de personnes consultant les informations. Partagé en intra au niveau de l'UGP, le mode de consultation de la base comprend trois niveaux pour la Phase 1 du Projet:

- **Administrateur**, qui peut voir et modifier toutes les données des différentes tables. Il est assuré par la cellule SE du Projet ;
- **Utilisateur**, qui peut voir mais modifier seulement les données concernant des activités spécifiques. Ce sont généralement les cellules techniques du Projet ;
- **Visiteur**, qui peut voir seulement les données sans pouvoir les modifier

Ce système doit être renforcé et approfondi selon les besoins.

3.2.2.3 Système d'Information Géographique

De plus, lier la base de données avec le Système d'Information Géographique (SIG) serait une bonne initiative. De ce fait, lors de la consultation de diverses cartographies, l'utilisateur pourra connaître instantanément toutes les informations se référant au Projet dans le lieu observé que ce soit par rapport aux bénéficiaires ou par rapport à d'autres informations pertinentes.

3.2.2.4 Les indicateurs

Par rapport à la deuxième Phase du Projet qui vient, et toujours dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, il serait intéressant lors des évaluations d'intégrer de vérifier si les indicateurs répondent aux critères **SPICED** : *Subjectifs* (rendent compte des opinions et des jugements), *Participatifs* (conçus via une méthode participative), *Interprétables et communicables* (doivent pouvoir être compris par les bénéficiaires et les autres acteurs du Projet), *Comparables* (triangulation des données), *Emancipateurs* (sources de débat et dans ce sens est une forme de renforcement de capacité) et incluent la *Diversité* (doit pouvoir témoigner des différents opinions, des hommes et femmes par exemple) (ESTRELLA M., 2004). Les critères SPICED sont **axés sur la façon dont les indicateurs devraient être conçus**.

Il est conseillé de concilier cette approche avec les Indicateurs Objectivement Vérifiables (**IOV**) et les indicateurs **SMART** (cf. Annexe 1) (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps) qui eux **décrivent plutôt les qualités des indicateurs en tant que tel**.

3.2.2.5 Diffusion

L'uniformisation des différents rapports pour faciliter la diffusion est vivement recommandée. De ce fait, des rencontres entre le Projet et tous les partenaires impliqués ainsi que l'Etat et les bailleurs de fonds seront à encourager pour un accord en vue d'uniformiser les livrables dans les rapports. Il faut trouver les points communs entre les exigences des destinataires des

informations et ainsi essayer de compiler au maximum des informations. Dans ce cas, les informations essentielles seront mises en évidences.

Cette uniformisation pourrait être réalisée à bon efficient grâce au Système National Intégré de Suivi et Evaluation ou SNISE, qui a pour objectif d'instaurer des mécanismes et un processus de suivi et d'évaluation de la Stratégie nationale de développement, aux niveaux central et régional. Pour cela, il est indispensable de réviser le Manuel de Procédures et d'Organisation du SNISE (MPOSNISE) dont l'objectif consiste à décrire et à définir les outils, les mécanismes et les méthodologies nécessaires à la mise en œuvre du SNISE car le manuel date de 2015 et n'est donc plus taillé pour la situation de 2017. Ce Manuel constitue un document de référence pour tous les acteurs de développement (Projets, Société Civile, ONG, Partenaires Techniques et Financiers...) intervenant dans la mise en œuvre de divers Projets/programmes et c'est dans ce sens qu'il pourra aider pour la conception des rapports et des divers livrables exigés les divers acteurs.

CONCLUSION

Cette étude cherche à améliorer le système de Suivi-Evaluation (SE) du Projet AD2M en vue de sa deuxième Phase et ainsi lui permettre de faire face aux nouveaux défis auxquels il va être confronté comme l'élargissement de la zone d'intervention et l'intégration de nouvelle thématique comme le changement climatique. A cet effet, les résultats des analyses effectuées ont montré qu'il est possible d'apporter des améliorations du système de Suivi-Evaluation actuelle du Projet de développement AD2M.

En premier lieu, la complexité du système de SE vis-à-vis de ses fonctions, associée à une multitude d'acteurs et de nombreuses contraintes a été démontrée à travers : (i) la schématisation de flux décrivant le cheminement des informations et le système en général a mis en évidence la complexité des échanges, (ii) la définition des acteurs et de leurs fonctions, la méthodologie adoptée par le système, les facteurs de réussites et les contraintes régissant le système de SE ont été mis en évidence par le diagramme de cause à effet.

Ensuite, la performance dépendante d'une bonne organisation a été démontrée. A cet égard, une évaluation par rapport à la qualité du système de SE du Projet AD2M et par rapport à l'appréciation des utilisateurs des données issues de ce système ont été faites. La qualité du système a été analysée suivant trois grandes fonctions : (i) l'organisation et les activités, (ii) la collecte et la gestion des données et enfin (iii) la validation et la diffusion. Pour ce qui est des utilisateurs des données, la complétude et la promptitude des rapports ont été analysés par rapport aux ratios qui ont montré que ces deux critères sont plus ou moins respectés par le Projet.

Sur la base de ces analyses en se fondant sur le système de SE utilisé durant la première Phase du Projet AD2M (2006-2015), des recommandations permettant de renforcer et d'étoffer ce système vis-à-vis des nouveaux défis durant la deuxième Phase du Projet (2016-2022) ont été proposées. Ces éléments concernent d'un part l'aspect organisationnel comme la mise à jour du manuel de SE, la vérification des données, les partenariats, dans le but d'avoir une meilleure coordination au sein du système. D'autre part, pour l'aspect fonctionnel et technique, les recommandations seront axées sur l'utilisation de méthodes participatives, l'amélioration de la gestion des bases de données, l'optimisation de l'utilisation du Système d'Information Géographique, l'intégration de nouveaux critères dans la conception et la mise en œuvre des indicateurs, et l'uniformisation des rapports pour améliorer les produits du système.

Bien que les recommandations soient limitées au niveau du SSE, leurs applications au niveau du Projet AD2M impactera beaucoup sur l'efficacité et l'efficience du Projet dans la mise en œuvre de sa seconde Phase qui débute actuellement. Suite à ce mémoire, des plans d'actions de mise en œuvre de ces recommandations devraient être élaborés. De plus, des évaluations du système de SE et des changements constatés après l'amélioration de ce dernier pourraient être réalisées ultérieurement dans le cadre d'une autre étude.

BIBLIOGRAPHIE

Mémoires

1. DA SILVA W. V. (2016). *Contribution à l'amélioration de la performance du système d'information sanitaire de routine au programme nationale de lutte contre le paludisme en Guinée-Buissau*. Mémoire de fin d'études Master in Business Administration (MBA), Option Gestion des Programmes de Santé, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), 122p.
2. RAFANOMEZANTSOA T. R. (2013). *La résilience du Système National Intégré de Suivi Evaluation face à la crise socio-politique à Madagascar*. Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies en Economie, Option Economie publique et environnement, Département Economie, Faculté de Droit d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Université d'Antananarivo, 87p.
3. RAHAJASON,(2010).*Mise en articulation du système d'information et de suivi évaluation d'un Projet de développement avec ceux de ses partenaires Cas du Projet COGESFOR œuvrant dans la commune de Didy, District Ambatondraz aka, Région Alao ra Mangoro*. Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme d'Ingénieur Agronome, Option Agro-Management, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques, Université d'Antananarivo, 105p.
4. RALAMBOMAHAY H. L. F. (2008). *Approche méthodologique d'un système de suivi-évaluation des programmes de développement*. Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies, Option Agro-Management, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques, Université d'Antananarivo, 52p.
5. RASOLOTSIAHINA F. G. (2010). *La mise en place d'un système de suivi-évaluation par la méthode "Gestion axée sur les résultats"*. Mémoire pour l'obtention du Diplôme de Maîtrise en Mathématiques et Informatique pour les sciences sociales: Faculté des Sciences, Université de Fianarantsoa, 99p.
6. RAZAFINDRAKOTO H. A. N. (2007). *Mise en place d'un système d'informations de micro-Projets, comme outil d'aide à la prise de décision: Cas des micro-Projets financés par le programme de promotion des revenus ruraux, Région Analanjirofo*. Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Diplôme d'Ingénieur Agronome, Option

Agro-Management, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques, Université d'Antananarivo, 86p.

7. SIDY JEROME O. (2014). *La nouvelle donne de l'environnement des Projets agricoles à Madagascar après la crise socio-politique de 2009: Etude de cas: Projets financés par le FIDA*. Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme d'Ingénieur Agronome, Option Agro-Management, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques, Université d'Antananarivo, 120p.
8. STRAUSS M. (2014). *Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de Projet de développement international: Cas des ailes de l'espérance au Pérou*. Maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, 113p.

Ouvrages généraux

9. COLLANGE G., DEMANGEL P., POINSARD R. (2006). *Guide méthodologique du suivi de la performance*. Royaume du Maroc: Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement, Région Moyen-Orient Afrique du Nord, Département du Développement Economique et Social, 101p.
10. DESILLE D, DUSSAUX V., DE REVIERS B. (2011). *Concevoir et mettre en oeuvre le suivi évaluation des Projets eau et assainissement*. Edition F3E, pS-Eau, ARENE, 35p.
11. DIENE M., DIENG S. A., DRAME K., FALL M. (2015). *Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique Subsaharienne: Cas du Sénégal*. Projet régional de recherche : « Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Cameroun, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal », Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires, 136p.
12. DRHC. (2003). *Initiation aux principes fondamentaux de la gestion de Projet*. Bureau des technologies d'apprentissage, Développement des ressources humaines Canada (DRHC), 17p.
13. ESTRELLA M. (2004). *L'évaluation et le suivi participatifs: Apprendre du changement*. Publiée par Intermediate Technology Publications Ltd et le Centre de recherches pour le développement international, 120p.

14. Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge. (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation de Projets/programmes*. 372 CH-1211 Genève 19 Suisse, 160p.
15. GUERO C. (2003). *L'approche PAIIP*. Cellule Technique de Promotion de l'Initiative et de l'Innovation Paysannes (CT/PIIP), Ministère du Développement Agricole, République du Niger, 14p.
16. JACQUET S. (2011). *Management de la performance: Des concepts aux outils*. Edition CREG, 18p.
17. LEDANT J. P. (2005). *L'approche cadre logique dans l'identification de Projets de développement*. Adaptation provisoire, par le HDE, d'un document relatif à la Gestion du Cycle de Projet issu de l'expertise de l'ONG Aide au Développement Gembloux - 2 passage des Déportés, B-5030 Gembloux, 48p.
18. MINTZBERG H. (1983). *Le pouvoir dans les Organisations*. Edition d'organisation, 2003. 1 rue Thénard. 75240 Paris cedex 05. Edition originale publiée aux Etats Unis sous le titre *Power in and out of organizations*, 688p.
19. MORRIS M., RAZAFITSALAMA Z. (2009). *Relancer l'agriculture*. Audioédition, 16p.

Rapports

20. AD2M. (2009). *Manuel de suivi-évaluation*. Document du Fonds International de Développement Agricole, 25p.
21. AD2M. (2009). *Revue intermédiaire de Projet*. République de Madagascar, 116p.
22. AD2M. (2013). *Rapport de supervision*, 68p.
23. AD2M. (2015). *Projet d'Appui au Développement de Menabe et Melaky Phase II: Rapport de conception finale : Rapport principal et appendices*. République de Madagascar, 166p.
24. AD2M. (2016). *Projet d'Appui au Développement du Menabe et du Melaky: Rapport d'achèvement de Projet: Rapport principal et appendices*. République de Madagascar, 111p.
25. AD2M. (2016). *Rapport consolidé à l'achèvement du Projet: Réalisations cumulées de 2007 à 2015*. Version définitive, 72p.

26. FIDA. (2013). *République de Madagascar: Evaluation du programme pays*, 105p.
27. MUKENDI T. B. (1999). *Management du suivi et de l'évaluation des programmes et Projets de développement*. Gouvernance et politique publique pour un développement durable, Washington International Management Institute. PNUD, 85p.
28. PNUD (2002). *Guide du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats*. Bureau de l'évaluation du PNUD. Colonial Communications Corp., New York, NY, USA, 142p.
29. TURMINE V. (2013). *Evaluation des statistiques de routine de la région de Kolda*. UNICEF, 54p.
30. UNESCO. (2010). *Atteindre les objectifs escomptés: Guide du suivi et de l'évaluation des Projets communautaires*. 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France: Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 86p.
31. UNITED NATION. (2014). *Setting challenge performance goals*. Performance Management, 42p.

Webographie

32. FIDA. (2017, Mai 7): "L'approche Faire-faire". Récupéré sur www.ifad.org:
<https://www.ifad.org/fr/evaluation/reports/ppa/tags/benin/488/1869536>

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1 : L'environnement lié au Suivi-Evaluation</i>	III
<i>Annexe 2 : Présentation du Projet AD2M</i>	IX
<i>Annexe 3 : Guide d'entretien et les personnes interviewés</i>	XXI
<i>Annexe 4 : Les indicateurs SYGRI</i>	XXIV
<i>Annexe 5 : Questionnaire pour la scorification</i>	XXVII
<i>Annexe 6 : Exemple de fiche de collecte utilisée par les ONGT</i>	XXX

Annexe 1 : L'environnement lié au Suivi-Evaluation

I. Les Projets de développement

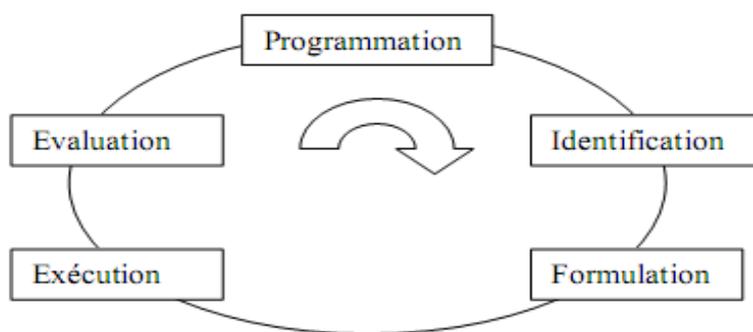
1. Le cycle de Projet

Le cycle de Projet est la succession des Phases de vie d'un Projet, depuis le cadre de programmation d'où émergent les prémisses de l'idée initiale jusqu'aux activités d'évaluation qui suivent son exécution.

L'idée de cycle fait référence à la répétition des Phases d'un Projet à l'autre et au fait que les leçons tirées de la dernière Phase d'un cycle (l'évaluation) sont censées inspirer et influencer les Projets suivants (LEDANT, 2005).

Le cycle d'un Projet comprend les étapes suivantes :

- **La programmation**, un stade se situant à un niveau englobant et préalable, qui dépasse et anticipe celui de chaque Projet particulier mais va l'inspirer et le motiver ; à ce stade, le Projet n'est pas encore né ni même conçu, mais son cadre est installé : le secteur est identifié, ainsi que les objectifs globaux.
- **L'identification**, qui établit l'idée de base du Projet, en termes d'objectifs, de résultats attendus et d'activités ; les intentions étant décrites, la question se pose alors de savoir si l'idée demande à être abandonnée, si elle peut être poursuivie ou si des compléments d'étude (étude de faisabilité, Etude d'impact sur l'Environnement) se justifient.
- **La formulation ou planification**, stade au cours de laquelle la faisabilité du Projet est éventuellement analysée, argumentée par des analyses économiques et financières ou par des études d'impact préalables ; c'est à ce stade que le document de Projet est finalisé, et la décision de financement prise.
- **La mise en œuvre (ou exécution)**, Phase opérationnelle du Projet ;
- **L'évaluation**, dont une étape peut avoir lieu en cours d'exécution mais qui, pour le reste, s'exécute à la fin, voire plus tard pour apprécier la durabilité.



Source : (LEDANT, 2005)

Figure 9 : Cycle d'un Projet

2. Les qualités recherchées par un Projet

Pertinence : La pertinence est le bien-fondé du Projet. La pertinence couvre en deux critères :

- d'un côté, elle se réfère à la justesse de la finalité poursuivie, qui peut être jugée du point de vue de l'éthique, des principes auxquels il a été choisi d'adhérer, comme le développement durable et équitable.
- d'un autre côté, elle se réfère à la cohérence logique de l'objectif propre du Projet (OS) par rapport à cette finalité : il s'agit de vérifier si cet objectif contribue réellement à la finalité posée.

Efficacité : L'efficacité est le degré d'atteinte de l'objectif spécifique (OS), tel qu'il a été défini plus haut : objectif unique et opérationnel, propre au Projet. Elle dépend étroitement du niveau d'atteinte des objectifs intermédiaires, nécessaires à l'atteinte de celui-là, appelés résultats attendus (RA).

Efficience : L'efficience est le rapport entre le degré d'atteinte de l'objectif et les coûts. La question de l'efficience conduit à s'interroger sur l'usage économe des moyens, sans gaspillage ni déviation à d'autres fins.

Durabilité ou viabilité : La durabilité mesure la pérennité des améliorations apportées par le Projet, et en aucun cas la longévité de l'intervention externe. Elle se réfère classiquement à la permanence de la situation améliorée que constitue l'OS du Projet, mais il est plus logique de prendre également en compte la pérennité des effets externes à l'objectif, donc l'impact. Cela dit, la durabilité n'est bien entendu souhaitable que pour les impacts positifs.

Impact : L'impact est donc la contribution du Projet à la finalité de développement durable et équitable (LEDANT, 2005).

3. Gestion de Projet : La gestion axée sur les résultats

Selon les Nations Unies (PNUD), **la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)** est une stratégie de gestion par le biais de laquelle tous les acteurs contribuant directement ou indirectement à la réalisation d'un ensemble de résultats de développement, s'assurent que leurs processus,

produits et services participent à la réalisation des résultats escomptés (produits, effets et objectifs ou impact à plus haut niveau).

Le suivi et l'évaluation sont des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats (GAR) puisqu'ils sont les fondements de comptes rendus clairs et précis sur les résultats d'une intervention (Projet ou programme) (RASOLOTSIAHINA, 2010).

II. Le Suivi-Evaluation

1. Les qualités des indicateurs

Les indicateurs se doivent d'être SMART, c'est-à-dire :

- **Specific (ou Précis)** : le résultat escompté devrait préciser la nature du changement, les groupes cibles, la région visée, etc ;
- **Measurable (ou Mesurable)** : le résultat escompté peut être mesuré par des indicateurs
- **Attainable (ou Atteignable)** : le résultat escompté est réaliste étant donné le calendrier d'exécution du Projet et les ressources disponibles.
- **Relevant (ou Pertinent)** – Le résultat escompté aidera à répondre aux besoins identifiés.
- **Time-bound (ou Inscrit dans une échelle de temps)** : le résultat escompté précise une date d'échéance (UNITED NATION, 2014).

2. Le suivi et l'évaluation proprement dits

a. Le suivi

Le suivi désigne la collecte et l'analyse continue des données, qui permettent ensuite de déterminer si la réalisation des résultats prévus est en bonne voie. Le suivi est un élément essentiel de l'évaluation, et les données recueillies alimentent le processus plus général de l'évaluation (UNESCO, 2010).

Il existe plusieurs types de suivi courants :

- **Le suivi des résultats** est axé sur les effets et l'impact du Projet. Il s'agit d'une forme d'évaluation visant à déterminer si le Projet/programme est en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il a des effets non recherchés (positifs ou négatifs).
- **Le suivi du processus (des activités)** évalue l'utilisation des apports et des ressources, l'avancement des activités et la réalisation des produits. Il sert à analyser « comment » les activités sont exécutées – leur efficacité en termes de respect des délais et d'utilisation des ressources. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et sert de point de départ à l'évaluation de l'impact.
- **Le suivi de la conformité** vérifie la conformité du Projet avec les règlements définis par les donateurs et les résultats attendus, les modalités des subventions et des contrats, les lois et règlements publics locaux et les valeurs morales.
- **Le suivi du contexte (de la situation)** surveille l'environnement du Projet, notamment les hypothèses et les facteurs qui peuvent nuire à la réalisation du Projet, mais aussi les imprévus. Il englobe le suivi de la situation locale ainsi que le contexte plus large –

politique, institutionnel, réglementaire et de financement – dans lequel est mené le Projet/programme.

- **Le suivi des bénéficiaires** est axé sur la perception qu’ont les bénéficiaires du Projet/programme. Il permet de mesurer la satisfaction et de recenser les réclamations des bénéficiaires, notamment en ce qui concerne leur participation, la façon dont ils sont traités, l’accès aux ressources et les changements apportés. Parfois appelé « suivi par contact des bénéficiaires », il comprend souvent un mécanisme de prise en compte des remontées d’information des parties prenantes.
- **Le suivi financier** garantit les comptes par apport et par activité dans des catégories prédéfinies de dépenses. Il est souvent mené conjointement avec le suivi de la conformité et du processus.
- **Le suivi organisationnel** est axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre du Projet/programme et au niveau des partenaires. Il est souvent mené conjointement avec les mécanismes de suivi de l’organisation d’exécution.

b. L’évaluation

L’évaluation renvoie ainsi à la collecte systématique d’informations réalisée pendant ou après un Projet afin d’en apprécier l’efficacité par rapport aux résultats escomptés et de guider les décisions liées aux interventions futures (UNESCO, 2010).

Il existe différents types d’évaluation qui peuvent être classées de diverses manières. Fondamentalement, l’approche et la méthode utilisées dans une évaluation sont déterminées par le public et par le but de l’évaluation.

L’évaluation peut être classifiée selon le moment de l’évaluation, selon les personnes qui la mènent, selon la technique ou la méthode d’évaluation.

Selon le moment de l’évaluation

Les évaluations peuvent être réalisées avant le Projet, pendant celui-ci, à sa fin ou suite à sa clôture (STRAUSS, 2014) :

- **L’évaluation ex-ante** : effectuée en amont du Projet, elle donne une appréciation du choix des objectifs en fonction de la problématique à laquelle le Projet s’adresse ;
- **L’évaluation à mi-parcours** : effectuée en milieu du cycle de Projet, elle permet de rectifier l’action si nécessaire. Elle cherche à analyser si les besoins sont toujours présents, si les objectifs sont toujours adéquats et si les actions choisies permettent d’atteindre ces objectifs ;
- **L’évaluation finale** : réalisée en fin de Projet, elle permet de vérifier les effets de ce dernier à court terme ;
- **L’évaluation ex-post** : effectuée suite à la clôture du Projet, elle analyse l’impact sur le long terme ;
- **L’évaluation in itinere (évaluation chemin faisant)** : effectuée en continu tout au long du déroulement du Projet.

Selon les personnes qui mènent l'évaluation

L'évaluation interne ou autoévaluation est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un Projet/programme.

L'évaluation externe ou indépendante est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre et apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire technique. Elle est axée sur la redevabilité.

L'évaluation participative est menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés, et peut favoriser leur autonomisation en renforçant leurs capacités, leur implication et leur soutien.

L'évaluation conjointe est le fruit d'une collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution. Elle permet de bâtir un consensus à différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge, 2011).

Selon les techniques ou méthodes d'évaluation

Une évaluation thématique est axée sur un thème spécifique, tel que la problématique hommes-femmes ou l'environnement, et porte généralement sur différents Projets/programmes ou l'ensemble de l'organisation.

Une évaluation par secteur/par groupe sectoriel porte sur un ensemble d'activités, de Projets ou de programmes connexes, généralement menés dans des lieux différents et mis en œuvre par plusieurs organisations.

Une évaluation d'impact est axée sur l'effet plutôt que sur la gestion et l'exécution d'un Projet/programme. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement du Projet dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post. Toutefois, l'impact peut être mesuré pendant la mise en œuvre dans le cas des Projets/programmes à plus long terme et lorsque cela est faisable.

Une méta-évaluation est utilisée pour évaluer le système d'évaluation. Elle est principalement utilisée pour : dresser l'inventaire des évaluations pour orienter le choix des activités d'évaluation ; faire une synthèse des résultats de l'évaluation ; vérifier la conformité avec les politiques relatives à l'évaluation et les meilleures pratiques ; voir si les évaluations sont bien diffusées et utilisées pour favoriser l'apprentissage institutionnel et le changement, entre autres (Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge, 2011).

c. Comparaison entre suivi, évaluation, examen et audit

La principale différence entre **le suivi et l'évaluation** tient au moment où ils sont réalisés et ce sur quoi ils sont centrés. Le suivi est un processus continu et tend à se concentrer sur les activités en cours. Les évaluations, quant à elles, sont effectuées à des moments précis, pour examiner comment les activités se sont déroulées et quels ont été leurs effets.

Tout en reconnaissant que des différences existent, il est important de rappeler que le suivi et l'évaluation sont intégralement liés; le suivi fournit des données pour l'évaluation, tandis que des éléments d'évaluation (appréciation) ressortent parfois du suivi.

Un examen (« review ») est une opportunité structurée de mener une réflexion pour mettre en évidence les principaux problèmes et préoccupations, et prendre des décisions éclairées en vue d'une mise en œuvre efficace du Projet/programme. L'examen est moins fréquent que le suivi, qui est une activité continue, et moins participatif que l'évaluation. Il peut être conduit à différents niveaux de la structure du Projet/programme (p. ex., au niveau communautaire et au siège), et à des intervalles et des fréquences variés. Il peut également être réalisé transversalement dans les Projets ou les secteurs.

Un audit est une analyse visant à vérifier la conformité aux règles, règlements, procédures ou mandats. Un audit diffère d'une évaluation en ce sens qu'il met l'accent sur le contrôle et la conformité aux exigences plutôt que sur un jugement de valeur. Les audits financiers permettent de garantir la conformité des pratiques et des registres financiers, tandis que les audits de la performance sont centrés sur les trois E – efficacité, économie et efficacité des activités du Projet/programme. Les audits peuvent être internes ou externes.

Annexe 2 : Présentation du Projet AD2M

AD2M Phase 1

I. Description du Projet

Le Projet AD2M est un Projet de développement agricole combinant à la fois la sécurisation foncière décentralisée et la mise en valeur productive du milieu rural, notamment dans les bas-fonds, les petits bassins versants et les tanety (AD2M, 2013).

Le Projet est financé essentiellement par un Prêt du FIDA et s'inscrit parfaitement dans l'objectif du Programme pays (COSOP 2007-2012), qui est de "soutenir les efforts déployés par le gouvernement pour réduire la pauvreté rurale, stimuler le développement régional, en vue de faciliter la transformation du secteur rural traditionnel isolé en un secteur productif professionnel, compétitif et intégré dans le marché et dans la perspective d'un développement inclusif et équitable". Ses activités s'inscrivent dans les 3 axes stratégiques du COSOP: (i) améliorer la gestion des risques et réduire la vulnérabilité des ruraux pauvres en leur donnant plus largement accès aux ressources et aux services d'appui à la production; (ii) améliorer les revenus des ruraux pauvres par la diversification des activités agricoles et la promotion de l'entrepreneuriat rural, et (iii) professionnaliser les petits producteurs et leurs organisations pour les associer plus étroitement au développement économique et au dialogue sur les politiques.

II. Objectifs

L'objectif global du Projet est de contribuer à l'amélioration de l'accès des ruraux pauvres à la gestion des ressources en terre et en eau qui permettra la sécurisation durable des revenus des petits producteurs et l'amélioration de leur base productive.

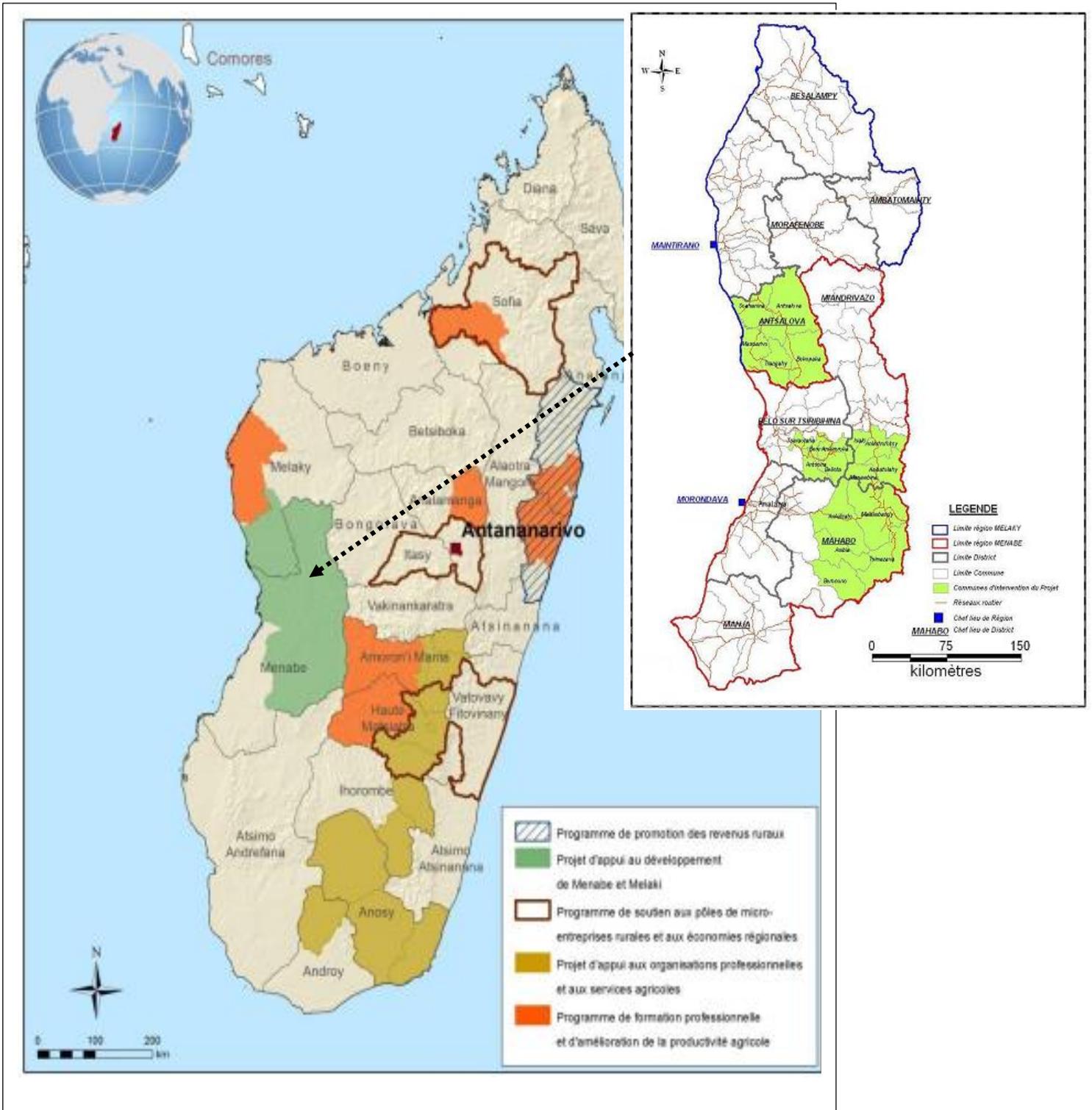
Ses objectifs spécifiques sont d'appuyer pour la Phase 1:

- La politique et les processus institutionnels et réglementaires de sécurisation foncière et de droits de sol au niveau national et dans les zones d'application territoriale du Projet,
- La valorisation durable des systèmes d'exploitation et la protection des ressources naturelles.

III. Zone d'intervention

Le Projet couvre 19 communes rurales de l'Ouest de Madagascar, dont 14 dans la Région Menabe et 5 dans le Melaky, réparties dans les quatre districts de Mahabo, Miandrivazo, Belo sur Tsiribihina et Antsalova. Physiquement, les zones du Projet peuvent être classées en deux types : les plaines (littoral, delta, vallée des rivières et fleuves, cuvettes) où les sols sont de bonne qualité et les ressources en eau importantes, et les plateaux avec des collines dénudées sensibles à l'érosion et en général favorables à l'élevage extensif. Ces zones sont caractérisées par deux saisons climatiques contrastées : une saison chaude et pluvieuse de novembre à mars et une saison sèche d'avril à octobre. La pluviométrie diminue en allant vers l'Ouest et du Nord au Sud, atteignant 1.300mm à Miandrivazo alors que dans la partie Sud-Ouest, elle se situe autour de 800mm. Dans ces deux régions, le secteur agricole et de l'élevage restent prépondérant avec une dominance des productions vivrières, principalement rizicoles, et l'élevage bovin extensif. Néanmoins, la pêche artisanale, aussi bien maritime que continentale, y tient également une place importante.

La zone d'intervention est illustrée ci-après avec les autres Projets financés par le FIDA à Madagascar



Source : (AD2M, 2013)

Carte 1 : Zone d'intervention du Projet AD2M Phase 1

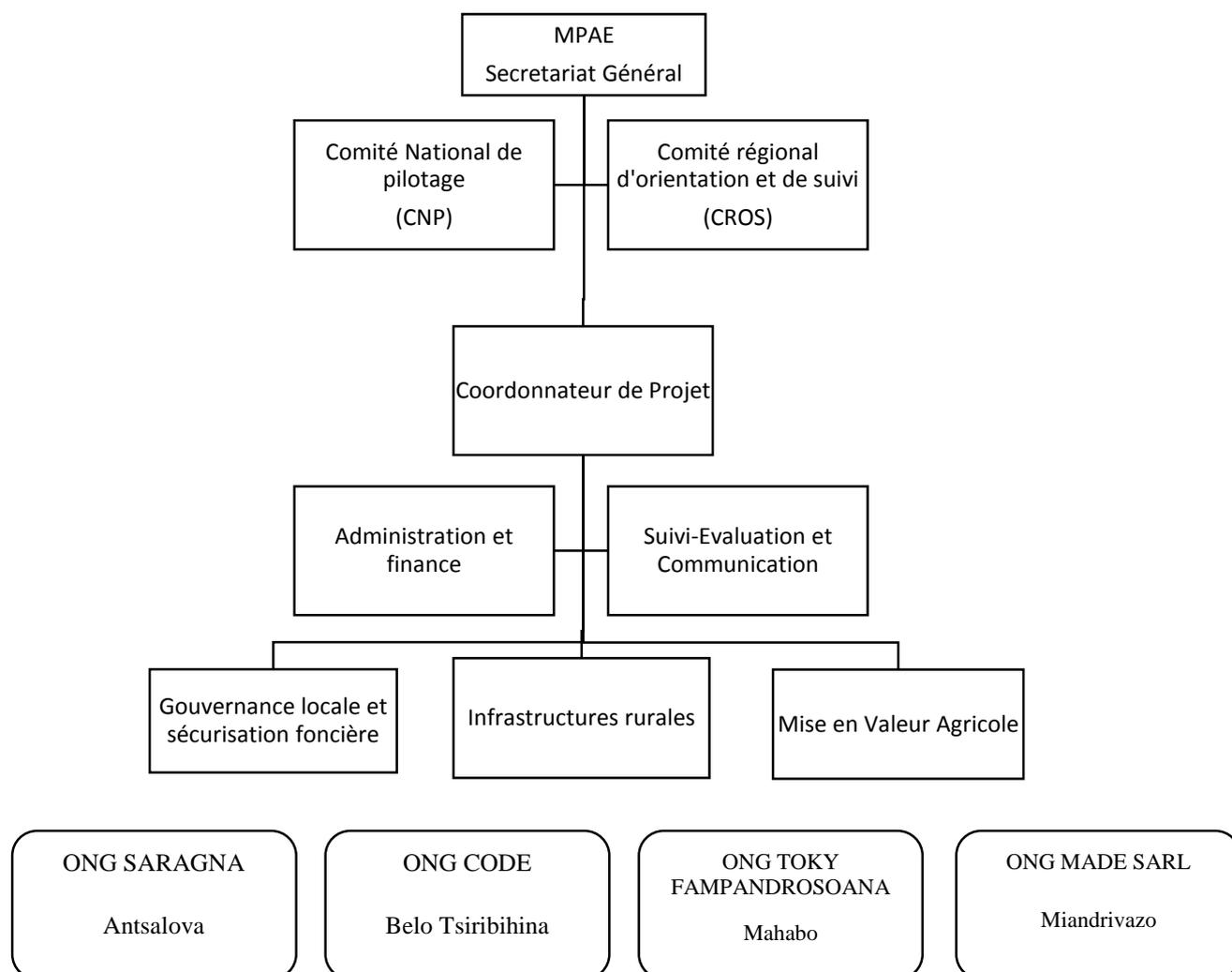
IV. Les groupes cibles

Les groupes cibles du Projet sont, classés par degré de vulnérabilité :

- les ménages sans terres agricoles propres, ni zébus, et sans autres actifs productifs ;
- Les ménages agricoles avec des parcelles mais sans terres irriguées, ni zébus ;
- Les ménages des pêcheurs pauvres, profitant des nombreux cours d'eau et lacs pérennes présents dans les deux régions ;
- Les ménages agro-pastoraux ayant des parcelles irriguées (au maximum 2 ha, inclus tanety et baibofo) et quelques têtes de zébus (maximum 10) et de petit bétail ;
- Et les ménages pastoraux principalement voués à l'élevage bovin. Les actions du Projet devraient toucher 40% des ménages ruraux de la zone au nombre de 40.000 ménages, soit 16.000 ménages bénéficiaires directs du Projet.

V. Cadre organisationnel

L'organigramme du Projet se présente comme suit :



Source : (AD2M, 2009)

Figure 10 : Organigramme du Projet AD2M Phase 1

Cet organigramme du Projet durant la Phase 1 vu que c'est le système utilisé durant cette Phase qui est étudié dans ce travail.

I. Tutelle du Projet

Le Projet reste rattaché au Ministère en charge de l'Agriculture, en tant qu'agent principal.

II. Pilotage

L'orientation et le pilotage du Projet sont maintenus, à travers :

- Le Comité national de pilotage (CNP) pour veiller à l'alignement du Projet sur les stratégies du pays;
- Et les Comités régionaux d'orientation et de suivi (CROS) pour s'assurer notamment de la concordance des PTBA aux priorités régionales du Menabe et du Melaky (AD2M, 2015).

III. Coordination et gestion du Projet

La coordination et la gestion restent assurées par l'Unité de Gestion du Projet (UGP) en place.

Cette unité, implantée à Morondava, est chargée de la coordination et de la gestion du Projet. Elle est composée d'une équipe technique et administrative restreinte.

Tout d'abord, il y a les structures Administration et Finance et la cellule Suivi-Evaluation (CSE) qui se distinguent à cause de leurs fonctions plus généralisées qui englobent la totalité du Projet et de ses activités. Ensuite, pour ce qui est des cellules techniques, on a la Gouvernance Locale et Foncière (GLF), les Infrastructures rurales (IR) et la Mise en Valeur Productive (MVP) (AD2M, 2009).

IV. ONG de terrain

La responsabilité des actions sur terrain est déléguée aux ONG de terrain qui sont réparties par district, ce sont :

- ONG SARAGNA dans le district d'Antsalova
- ONG CODE MENABE dans le district de Belo Tsiribihina
- ONG TOKY FAMPANDROSOANA dans le district de Mahabo
- ONG MADE SARL dans le district de Miandrivazo

Le dispositif d'exécution comprend trois niveaux :

- 1) L'Unité de Gestion du Projet implantée à Morondava, composée d'une équipe technique et administrative chargée de la coordination et gestion du Projet ;
- 2) Les ONG de terrain (ONGT) implantées au niveau des districts, assurant l'encadrement direct des activités sur terrain ;
- 3) Et des opérateurs techniques spécialisés (OTS) pour des appuis et formations techniques plus spécifiques et ponctuelles (FOFIFA, CF.AMA, GSDM, DRAE, etc.).

En matière de durabilité, le Projet devra assurer la pérennité de ses investissements et la réplique de ses actions dans une logique de développement durable. La majeure partie des

activités menées sont basées sur le renforcement des hommes et l'exploitation rationnelle de la terre et de l'eau, principales ressources dans la zone, avec un dispositif d'encadrement et d'appui conseil assez conséquent et de proximité mais dégressif, pour laisser place à la prise d'initiative des groupes cibles et à l'émancipation des relais villageois formés. L'implication des structures pérennes, publiques et privés (DRAE, IMF,...), pour les activités pour lesquelles elles peuvent participer, en est une autre stratégie adoptée.

V. Chronogramme des activités et moments de la planification et de l'évaluation

Activités	Responsables	Période/Echéance											
		J	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D
Collecte de données- Remplissage des fiches	SO et TA												
Vérification-Saisie	Coordonnateur adjoint ONGT												
Remontée à l'UGP	Coordonnateur vers ASE												
Importation des données dans la base	ASE												
Contrôle qualité	Responsables des cellules (MVP, GLF, IR)												
Consolidation-synthèse	RSE												
Etablissements des rapports (trimestriel, semestriel, annuel)	RSE												
Préparation et facilitation de l'atelier EPA	ASE												
Elaboration et finalisation du PTBA	RSE												
Etude ponctuelle	RSE												

Source : (AD2M, 2009)

VI. Structure

Pour la première Phase, le Projet est structuré en 3 composantes comme suit (AD2M, 2016) :

- Appui à la gouvernance locale et à la sécurisation foncière, avec 2 sous composantes :
 - Appui à l'organisation des producteurs et au renforcement des capacités des acteurs ;
 - Appui à la sécurisation foncière ;
- Appui à la mise en valeur durable de la base productive, avec 3 sous composantes :
 - Aménagement du milieu rural ;
 - Mise en valeur agricole et préservation des ressources naturelles,
 - et Commercialisation, approvisionnement et finances rurales.

- Gestion du Projet et suivi évaluation, avec 2 sous composantes :
 - Coordination et gestion du Projet,
 - et Suivi-Evaluation et gestion des savoirs

VII. Les besoins en information des acteurs

Tableau 5 : Tableau des besoins en informations des parties prenantes au Projet

Acteurs	Besoins en information
Les ruraux ciblés	Les activités et les investissements proposés par le Projet dont ils bénéficieront et pouvoir ainsi apprécier les améliorations escomptées et en mesurer l'impact sur leurs conditions de vie
Partenaires Techniques et Financiers (niveau national, international)	La performance de leurs investissements/interventions par rapport à leurs objectifs stratégiques corrélés aux OMD afin d'en tirer des enseignements qui leur permettront d'améliorer et de transposer à plus grande échelle les activités de leurs portefeuilles de programmes par pays, ainsi que rendre compte à leur Conseil d'administration/membres donateurs
Le gouvernement entre autres le MPAE et les autorités locales (niveau déconcentré: Régions et Communes)	La performance des interventions quant à l'efficacité des ressources mobilisées et l'impact des activités dans l'atteinte des objectifs de développement (OMD, PRD, PCD), et ainsi rendre compte à la population qu'ils servent
Le coordinateur du Projet et son équipe (UGP)	L'état d'avancement des réalisations physiques et financières par rapport aux objectifs fixés dans le rapport de pré-évaluation (RPE) ou leur programme de travail et budget annuel (PTBA), pour mesurer les indicateurs de résultats et d'impact du cadre logique, réorienter la stratégie et les activités en cas de besoin, et rendre compte de leurs performances devant le Gouvernement et les bailleurs

Source : (AD2M, 2009)

AD2M Phase 2**I. Description**

AD2M Phase 2 est un Projet de développement rural intégré visant l'émergence de pôles de développement agricole qui intègrent la mise en valeur productive avec des techniques et moyens de production résilients, la sécurisation foncière, la gestion durable des ressources naturelles et l'appui à l'accès au marché.

II. Stratégie

La stratégie du Projet est pertinente. La justification et l'approche sont fondées. Les composantes sont confirmées et des aménagements sont introduits dans la structure du Projet pour la simplifier, faciliter sa mise en œuvre, renforcer la synergie sur le terrain et l'insérer dans la nouvelle stratégie du FIDA dans le pays (COSOP 2015-2019). Le cadre logique d'AD2M-2 a été revu et aligné sur celui du COSOP.

La stratégie pour la Phase 2 continuera de s'appuyer sur les principes de la Phase 1 axés sur le développement de « pôles de production » :

- Extension des superficies exploitées notamment par le développement d'infrastructures productives,
- Promotion d'une agriculture paysanne plus performante et tournée vers le marché, et
- Organisation des producteurs pour les activités économiques et commerciales en aval de la production mais également pour la gestion des moyens communs de production, ainsi que le renforcement des autres acteurs à viser la pérennisation des activités du Projet.

Dans la deuxième Phase, le Projet permettra d'améliorer l'approche pôle production réussie au cours de la Phase 1 et d'inclure plus explicitement une perspective de résilience. Ce modèle peut être largement élargi à la fois avec la zone de AD2M et dans d'autres zones du pays. Cette approche met plus l'accent sur les aspects infrastructure d'irrigation de qualité, une gestion efficace de l'eau, l'utilisation d'une large d'intrants moins imprévisibles au changement climatique, l'introduction de pratiques de protection des sols et le soutien des processus de planification spatiale participative afin de parvenir à l'intégration de cultures résilientes et nutritives.

III. Objectifs

Les objectifs du Projet AD2M-2 sont alignés à ceux du COSOP 2015-2019. L'**objectif** général est de contribuer à ce que les exploitations agricoles des Régions du Menabe et Melaky améliorent durablement leur revenu et leur sécurité alimentaire.

Les objectifs spécifiques sont :

- Des systèmes de production des EAF performants et résilients au changement climatique sont adoptés à large échelle et ;
- L'accès des producteurs aux marchés rémunérateurs dans le cadre de filières prioritaires est amélioré.

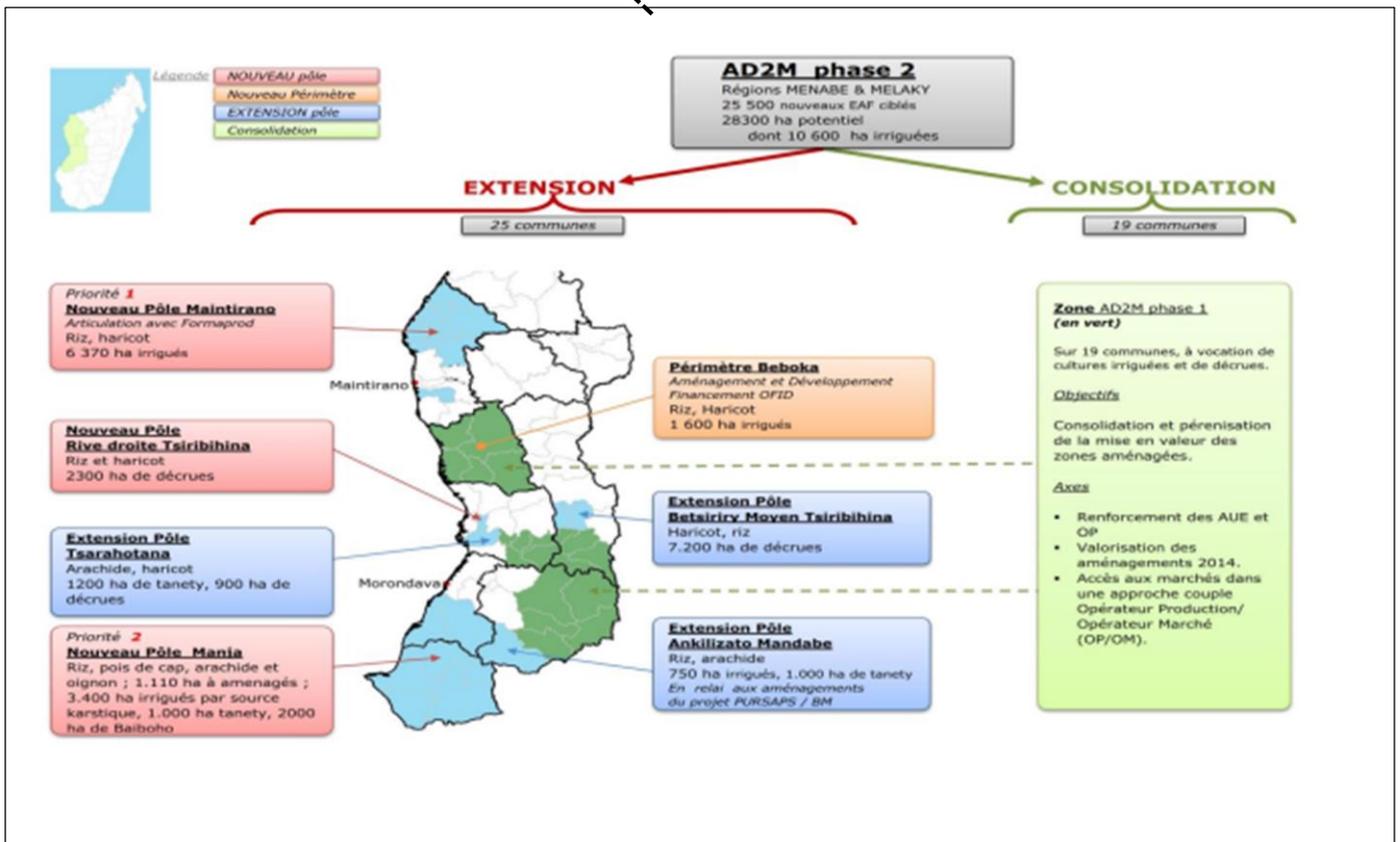
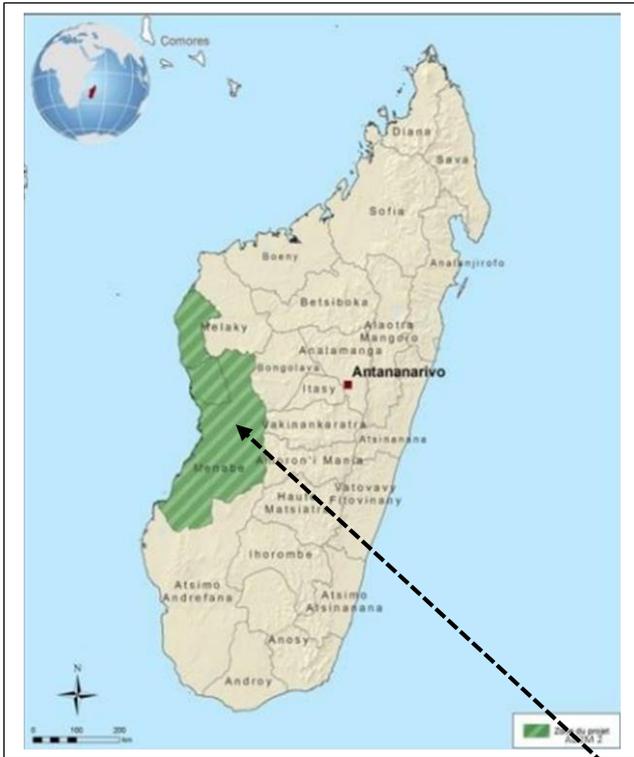
IV. Zone d'intervention et ciblage

Les 2 régions d'intervention actuelles : Menabe et Melaky. Pour la mise à l'échelle, AD2M-2 élargira son champ d'action de 19 à 47 communes, réparties dans 7 districts.

Le ciblage sera fait en direction des ruraux pauvres selon une typologie des EAF, en conformité avec le COSOP et les documents de référence nationaux (PSAEP, PND, Lettre de politique agricole, nouvelle Lettre de politique foncière de 2015):

- Les EAF de type 1 tournées vers le marché;
- Les EAF de type 2 en situation d'autosuffisance alimentaire; et
- Les EAF de type 3 conjoncturellement ou chroniquement déficitaires en produits vivriers. L'intégration des femmes sera renforcée, dans le cadre d'un développement durable du capital humain et de l'équité hommes-femmes.

Le groupe cible sera constitué de 57000 ménages, dont 35000 dans le cadre de la consolidation et 28300 nouveaux ménages dans les zones d'extension. Le nombre total des Bénéficiaires directs est estimé à 342000 personnes.



Source : (AD2M, 2015)

Carte 2 : Zone d'intervention du Projet AD2M Phase 2

V. Les composantes techniques

Les composantes techniques du Projet sont révisées comme suit :

- Promotion de systèmes de production performants et résilients au changement climatique; et
- Appui à l'accès aux marchés et aux opportunités économiques.

La mise en œuvre se fera au niveau des ‘pôles de développement agricole’ intégrant les investissements productifs avec accès aux marchés et aux services techniques et financiers. Le Projet développera 3 nouveaux pôles de production et étendra les 4 pôles actuels, afin de valoriser environ 30000 hectares de superficies agricoles dont 9100 ha de périmètres hydro-agricoles.

VI. Le financement ASAP et le changement climatique

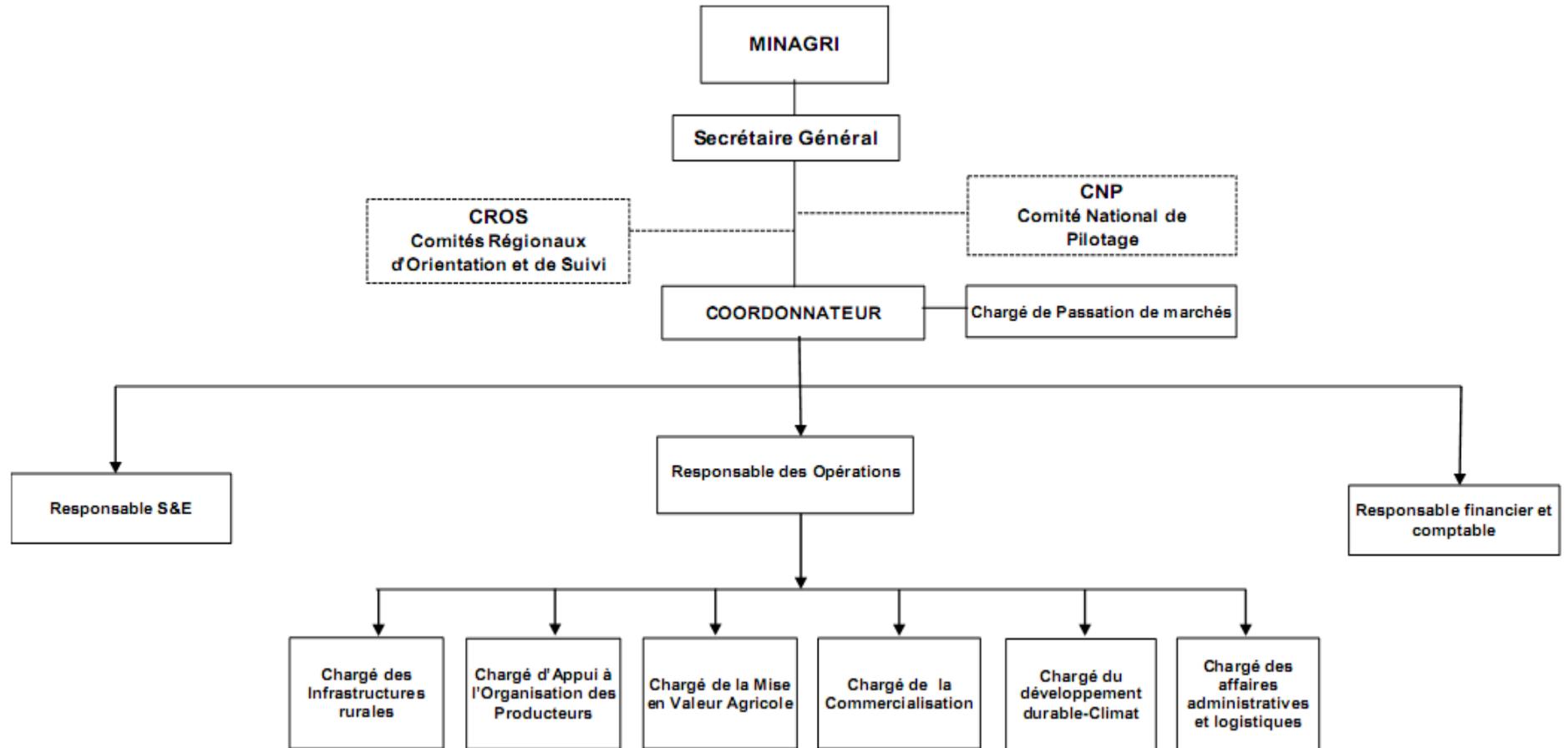
La valeur ajoutée du financement ASAP permettra aux populations d'acquérir les connaissances nécessaires (économie d'énergie, d'eau, conservation des sols, diversification des activités, etc.), pour se prémunir contre les risques du CC et disposer de moyens plus résilients pour y faire face.

Aussi, le Projet appuiera :

- La construction d'infrastructures résilientes, mieux adaptées aux crues exceptionnelles, plus résistantes et qui permettent une meilleure gestion de l'eau ;
- La valorisation des plaines inondables (périmètres d'épandage de crue, cultures sur décrue) ; et
- La mise en place d'une diversification des cultures en privilégiant des techniques de production agro-écologique.

VII. Organigramme du Projet

Le nouvel organigramme du Projet pour la Phase 2 est présenté ci-après.



Source : (AD2M, 2015)

Figure 11 : Organigramme du Projet AD2M Phase 2

Annexe 3 : Guide d'entretien et les personnes interviewés

Nom :

Institution :

Poste :

Question 1 : La structure et ses missions**Objectifs**

- Connaître les missions et l'organisation de la structure
- Mettre en place un climat de confiance

Question principale

- Quelle est votre mission?

Questions supplémentaires

- Comment votre équipe est-elle organisée ?

- Y a-t-il des difficultés majeures pour réussir votre mission ?

Question 2 : Le système de Suivi-Evaluation et la structure**Objectifs**

- Connaître le niveau d'implication de l'interviewé dans le système de Suivi-Evaluation

Question principale

- Quel est l'implication du Suivi-Evaluation dans votre mission ?

- Participez-vous au mécanisme de Suivi-Evaluation ? (traitement –diffusion) A quel période ?

Questions supplémentaires

- Quels méthodes et outils utilisez-vous?

- Faites-des rapports de Suivi-Evaluation ? Vers qui ? A quelle période ?

- Selon vous, le système de Suivi-Evaluation est-elle idéale, optimale ou bien celle-ci pourrait être plus efficace à votre niveau d'intervention ? Comment ?

Question 3 : Evaluation de votre système statistique de routine

Objectifs (AD2M)

- Savoir s'il y a eu déjà eu une évaluation

- Connaître la perception par l'interviewé de notre mission

Question principale

- Avez-vous déjà procédé à une évaluation de votre système de Suivi-Evaluation ?

Questions supplémentaires

- Si oui : Dans quel cadre cette évaluation a été réalisée ? Avez-vous eu accès aux résultats ?

- Si non : Quelle est votre attente par rapport à cette évaluation ?

Les personnes ressources et personnes interviewées

Entités et localisation	Poste	Nombre
AUE	<i>Président AUE, Secteur, employé Génie Rural</i>	3
OP	<i>Président OP et membre op</i>	3
ONGT	<i>Coordonnateurs et Coordonnateur adjoint</i>	5
UGP	<i>RSE et ASE</i>	2
Ministère	<i>Service Suivi-Evaluation et Service Coordination des Projets et Programmes</i>	3
CAPFIDA	<i>Coordonnateur et responsable Suivi-Evaluation</i>	1
Les Communes rencontrées	<i>Maire et Adjoint au Maire</i>	5
Autres	<i>Responsables Suivi-Evaluation ONN</i>	1
TOTAL		23

Annexe 4 : Les indicateurs SYGRI

FIRST LEVEL RESULTS		
	Results	Unit
	People receiving project services People receiving project services Households receiving project services	Male Female Number
Sub Component		
Sub Component Name		
SC1.1 Gouvernance locale et renforcement des capacités	Community workers and volunteers trained Community workers and volunteers trained People trained in income generating activities People trained in income generating activities	Male Female Male Female
SC 2.1 Aménagement du milieu rural	People trained in infrastructure management Groups managing infrastructure formed/strengthened People in groups managing infrastructure formed/strengthened People in groups managing infrastructure formed/strengthened Groups managing infrastructure with women in leadership position Land under irrigation schemes constructed/rehabilitated Roads constructed Land under improved management practices	Number Number Male Female Number Ha KM Ha
SC 2.2 Mise en valeur agricole et préservation des ressources naturelles	People trained in natural resources management People trained in natural resources management People trained in crop production and technologies People trained in crop production and technologies People accessing advisory services facilitated by project People accessing advisory services facilitated by project Natural resources management groups with women in leadership position	Male Female Male Female Male Female Number

SC.2.3 Finances rurales, approvisionnement et commercialisation	People trained in post-production, processing and marketing	Number
	Marketing facilities constructed/rehabilitated	Number
	Voluntary savers (disaggregated by gender)	Male
	Voluntary savers (disaggregated by gender)	Female
	Value of voluntary savings	USD
	Active borrowers (disaggregated by gender)	Male
	Active borrowers (disaggregated by gender)	Female
	Value of gross loan portfolio	USD

SECOND LEVEL RESULTS			
Component	Sub Component	Results	Rating
Component name	Sub component name		
Composante 1: Appui à la gouvernance locale et à la sécurisation foncière	SC1.1 Gouvernance locale et renforcement des capacités	Effectiveness: community development	4
		Likelihood of sustainability of community groups formed/strengthened	4
Composante 2: Appui à la mise en valeur durable de la base productive	SC 2.1 Aménagement du milieu rural	Likelihood of sustainability of roads constructed/rehabilitated	3
		Effectiveness of productive infrastructure - Irrigation schemes	5
		Likelihood of sustainability of productive infrastructure - Irrigation schemes	5
	SC 2.2 Mise en valeur agricole et préservation des ressources naturelles	Effectiveness of natural resources management and conservation programmes	5
		Effectiveness: improved agricultural, livestock and fishery production	5
	SC.2.3 Finances rurales, approvisionnement et commercialisation		Likelihood of sustainability of marketing facilities
Effectiveness: improved access of the poor to financial services			5
Sustainability: improved performance of financial institutions			5

THIRD LEVEL RESULTS					
Indicator	Unit	Benchmark	Mid-term	Completion	Target
Acute malnourished children - weight for height	% total	6,6%		8,4%	
Acute malnourished children - weight for height	% boys	6,0%		8,2%	
Acute malnourished children - weight for height	% girls	6,7%		8,6%	
Underweight children - weight for age	% total	25,2%		19,0%	
Underweight children - weight for age	% boys	27,0%		21,4%	
Underweight children - weight for age	% girls	23,2%		16,6%	
Chronic malnourished children - height for age	% total	32,2%		31,9%	
Chronic malnourished children - height for age	% boys	34,9%		37,4%	
Chronic malnourished children - height for age	% girls	29,2%		26,3%	
Month duration of first hungry season	Number	4		3,2	
Households with improvement in household assets ownership index	%			77,6%	

Source : AD2M Fichier EXCEL RIMS Décembre 2015

Annexe 5 : Questionnaire pour la scorification

A-Organisation et activités de la cellule SE		
1-Organisation générale		
Indicateurs	score	Commentaires
Les membres de l'équipe SE sont bien définis		
Chaque membre a une mission déterminée		
Chaque membre a les compétences pour sa mission et n'empiète pas sur les missions des autres		
L'équipe SE bénéficie d'un budget alloué		
Total section 1		
2-Ressources humaines et compétences		
L'équipe est en nombre suffisant pour répondre à leurs tâches		
Le SE dispose d'un matériel informatique adéquat et fonctionnel		
L'équipe possède au moins un membre avec une formation de statisticien ou une expérience professionnelle équivalente		
L'équipe dispose d'un plan de formation annuelle		
Total section 2		
3-Orientation stratégique		
L'équipe SE a des objectifs annuels évalués régulièrement		
L'équipe SE possède des indicateurs de suivi de ses objectifs		
L'équipe SE dispose d'un monitoring des objectifs		
Les indicateurs sont mis à jour régulièrement		
Total section 3		
4-Planification des activités		
Les activités de collectes du SE sont planifiées		
Les activités de diffusion SE sont planifiées		
L'audit des données est programmé annuellement		
Les mises à jour des données sont planifiées		
Total section 4		
5-Communication et valorisation		
L'équipe SE possède une ou plusieurs pages sur le site du projet		
Les données sont utilisées dans des publications scientifiques		
L'équipe participe à des réunions d'échanges au niveau national		
Total section 5		
6-Partenariat		
L'équipe du SE dispose d'un partenariat national et/ou international d'échanges techniques et méthodologiques		
L'équipe est inscrite au sein d'un réseau méthodologique sur le SE		
Total section 6		
Total A		

B-Collecte et gestion des données		
7-Collecte des données		
Indicateurs	score	Commentaires
L'équipe SE a à disposition un manuel/guide de collecte de données		
Les données collectées sont assez précises pour mesurer les indicateurs (genre, âge, ...)		
Les données collectées permettent de descendre à l'échelle plus fine géographiquement (Fokontany, Commune, District)		
La source des données collectées, la date, les formulaires et les outils sont mentionnées dans tous documents		
La cellule SE procède à la collecte de données sur le terrain		
Les données de terrain collectées sont immédiatement saisies dans la base de données		
L'équipe SE a à disposition un manuel/guide de collecte de données		
Total section 7		
8-Traitement et système de gestion de bases de données (SGBD)		
L'équipe SE a à disposition un manuel/guide d'utilisation du SGBD		
Chaque base de données possède un jeu de métadonnées sur l'ensemble des champs, date de collecte, auteur, zone géographique		
Dans le manuel, y-a-t-il une explication pour la vérification automatique des données		
La base de données est sur format électronique et peut être exportée		
Si oui, un moyen de contrôle de saisie est installé dans le SGBD		
L'identifiant identique au questionnaire est conservé		
Les utilisateurs qui ont accès à la base sont régis par un système de droits spécifiques		
Total section 8		
9-Contrôle du système et sauvegarde		
L'équipe SE a à disposition un manuel/guide explicatif de l'agrégation et de manipulation des données		
L'équipe SE a à disposition un manuel/guide explicatif pour les procédures de supervision et de contrôle des données		
Le système permet de croiser les données, d'éliminer les données erronées et de faciliter l'analyse des données		
Les données sont vérifiées avant le reporting et l'exportation vers un niveau d'hierarchie supérieur		
L'équipe SE a à disposition un manuel/guide de procédures pour la sauvegarde et l'archivage des données		
Les questionnaires sont archivés selon les protocoles		
Les bases de données ont un système de sauvegarde automatique amélioré (Sauvegarde programmée et distante)		
Total section 9		
Total B		

C-Validation et diffusion		
10-Reporting		
Indicateurs	score	Commentaires
L'équipe SE a à disposition une notice précisant l'ensemble des documents, guides et rapports produits par le système		
Une périodicité de la publication des rapports existe		
Les rapports sont précis, complets et respectant les fréquences de publication		
Les indicateurs pertinents sont insérés dans les rapports nationaux		
Total section 10		
11-Evaluation des données		
L'équipe SE dispose d'un manuel de procédures d'évaluation des données collectées		
Un processus d'évaluation des données est planifié		
Une évaluation de la qualité des données est réalisée périodiquement		
Les indicateurs font l'objet de recherche sur la pertinence et sont réévaluer		
Les commentaires et corrections des rapports sont pris en compte et des mises à jour sont faits		
Total section 11		
12-Diffusion et utilisation		
Les données sont diffusées périodiquement		
Les données sont diffusées sur des annuaires ou autres		
Les données sont diffusées sur internet		
L'utilisation des données par des parties tierces est recensée et renseignée		
Les données sont partagées avec les collègues techniques		
Les données sont partagées avec les partenaires techniques		
Les données sont utilisées dans des publications scientifiques		
Total section 12		
Total C		

Annexe 6 : Exemple de fiche de collecte utilisée par les ONGT**Nom de l'OP :****DATE DE CONSTITUTION ou RESTRUCTURATION (*) : ...05. /.....10.....****/...12..... (JJ/mois/année)***(*) : Réalisation d'AG de constitution et membre du bureau OPB pour les unions***LOCALISATION :**

Région	District	Commune	Fokontany	Village (siège)	PI/COVA/Axe <i>(selon le cas)</i>	Pôle
			Ankazomena	Ankazomena	PI Ankazomena	

INFO OP :

Situation	Date de constitution	TYPE <i>(AUE, AEL, GDS, AUP, AUC, ...)</i>	Catégorie <i>(OPB, Union, OPF)</i>	NB OPB <i>(*)</i>	Nb Membre	NB femme membre	N° compte banque
restructuré	05 10 1996						

() Si catégorie union, OPF***Si OPF/UNION : INFO OPB**

Nom	Date de création	Nom Leader	NB membre	Femme Membre

TEXTES DE L'OP (Mettre Oui ou Non) :

Statut	Règlement intérieur	Dina

FORMALISATION DE L'OP :

RECEPISSE	NUMERO	DATE
Commune		
District		

FICHE DIAGNOSTIC OP

Réf :
OP...../...../...../.....

NOM DE L'OP :

ACTIVITE (AUE, AEL,...) :

SITUATION (OP nouvelle ou OP existante restructurée) :

Date de création pour OP existant : /..... /..... (JJ/mois/année)

DATE DE CONSTITUTION ou RESTRUCTURATION (*) : /..... /.....

(JJ/mois/année)

(*) : Réalisation d'AG de constitution, Date d'élection des membres du bureau et membre du bureau OPB pour les unions

Région	District	Commune	Fokontany	Village (siège)	Pôle

FORMALISATION :

RECEPISSE	OUI/NON	NUMERO (si Oui)	DATE (si Oui)
Commune			
District			
Région			
Agrément Min			
CONCLUSION (*)			

(*) : FORMELLE ou NON FORMELLE

FONCTIONNALITE :

DIAGNOSTIC GENERAL							
TEXTE		DISPONIBILITE (OUI/NON)		APPLICATION		MIS A JOUR	
STATUT							
REGLEMENT INTERIEUR							
DINA							
DIAGNOSTIC DETAILLE							
ELEMENTS du DIAGNOSTIC		RANG DU DIAGNOSTIC					
		Date :		Date :		Date :	
		1 ^{er}	Observation	2 ^{ème}	Observation	3 ^{ème}	Observation
Bureau							

Nombre des membres						
Nombre de membre en fonction						
Tenue de réunion de bureau						
Adhésion membre						
Membre total	80					
Nouveau membre	0					
Membre sortant	60					
Membre payant droit d'adhésion						
AG						
Tenue AG ordinaire						
Tenue AG extra ordinaire						
Tenue de PV AG						
% présence des membres						
Cotisation						
Membre payant de cotisation						
Membre non payant de cotisation						
Frais d'entretien :						
Membre payant frais d'entretien						
Membre non payant frais d'entretien						
CONCLUSION <i>(fonctionnelle ou non fonctionnelle)</i>						

OPERATIONNALITE :

ELEMENTS du DIAGNOSTIC	RANG DU DIAGNOSTIC					
	Date :		Date :		Date :	
	1 ^{er}	Observation	2 ^{ème}	Observation	3 ^{ème}	Observation
Activité						
Plan d'action						
Budget d'activité						
Travaux d'entretien (AUE)						
Entretien de réseau d'irrigation						
Réparation des infrastructures						
Gestion de l'eau						
Activité prophylactique (AEL)						
Entretien et gestion de COVA						
Organisation de campagne de						
Organisation de campagne de						
CONCLUSION (opérationnelle ou non opérationnelle)						

PJ : Liste des formations obtenues

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
RESUME.....	ii
ABSTRACT	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES CARTES	iv
LISTE DES ACRONYMES	v
INTRODUCTION.....	1
1 MATERIELS ET METHODES	4
1.1 Concepts utilisés.....	4
1.1.1 Projets de développement et gestion de Projet.....	4
1.1.2 Les qualités recherchées par un Projet	4
1.1.3 Suivi-Evaluation.....	5
1.1.4 Indicateur.....	5
1.1.5 Information.....	6
1.1.6 Performance	6
1.1.7 Ecole de la contingence	6
1.2 Matériels.....	7
1.1.1 Justification du choix du thème.....	7
1.1.2 Justification du choix de l'organisme d'actuel.....	8
1.3 Méthodes	8
1.3.1 Démarche commune à la vérification des hypothèses.....	8
1.3.1.1 Phase exploratoire	8
a. Bibliographie	8
b. Webographie.....	9

c.	Entretiens avec les personnes ressources.....	9
1.3.1.2	Phase de collecte des informations	9
a.	Entretiens semi-structurés.....	9
b.	Population étudiée	10
1.3.1.3	Phase de traitement et d'analyse des informations	10
1.3.2	Démarches spécifiques pour vérification des hypothèses	10
1.3.2.1	Hypothèse 1 :« La diversité des fonctions qu'il assure ainsi que le grand nombre d'intervenants, associée à de nombreuses contraintes contribue à la complexité du système de Suivi-Evaluation »	11
a.	Description analytique	11
b.	Outils et variables	11
1.3.2.2	Hypothèse 2 : « La performance du système de Suivi-Evaluation du Projet dépend d'une bonne organisation ».....	12
a.	Evaluation de la performance organisationnelle	12
b.	Outils et variables	13
1.3.3	Limite de la méthodologie.....	15
1.3.4	Chronogramme des activités	16
2	RESUTATS	17
2.1	Description et caractérisation du système de Suivi-Evaluation du Projet AD2M ...	17
2.1.1	La description et caractérisation du système de Suivi-Evaluation.....	17
2.1.1.1	Mécanisme de flux d'informations	17
2.1.1.2	Objectifs du système, rapportage et prise de décision	20
2.1.1.3	Les acteurs du système de Suivi-Evaluation et leurs responsabilités	21
a.	Niveau terrain	21
b.	UGP	22
2.1.1.4	Aspects techniques	23
a.	Méthode	23
b.	Les outils.....	24

c.	Les indicateurs	25
2.1.2	Analyse des causes à effets	27
2.2	La performance du système de Suivi-Evaluation.....	28
2.2.1	Analyse du système producteur de données.....	28
2.2.1.1	Organisation et activités de la cellule de SE	28
2.2.1.2	Collecte et gestion des données	29
2.2.1.3	Validation et diffusion	30
2.2.1.4	Récapitulation global	30
2.2.2	Appréciation des utilisateurs des données.....	31
2.2.2.1	Complétude	31
2.2.2.2	Promptitude.....	32
3	DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	33
3.1	Discussions.....	33
3.1.1	Fonctionnement du système de Suivi-Evaluation	33
3.1.1.1	Circulation des informations et échanges entre acteurs	33
3.1.1.2	Facteurs de réussite et contraintes.....	34
a.	Méthodes	34
b.	Matériels	34
c.	Milieu.....	35
d.	Management	35
3.1.2	Evaluation de la performance.....	36
3.1.2.1	Le système producteur d'information.....	36
a.	Organisation et activités	37
b.	Collecte et gestion des données	38
c.	Validation et diffusion	39
3.1.2.2	Appréciation des destinataires des rapports et orientation pour la deuxième Phase du Projet.....	39

3.2	Recommandations	40
3.2.1	Amélioration organisationnelle	40
3.2.1.1	Plan et manuel de SE	40
3.2.1.2	Vérification des données recueillies sur terrain	40
3.2.1.3	Appuis et renforcement des ONGT	41
3.2.1.4	Renforcement en ressources humaines	41
3.2.1.5	Relations avec les structures régionales et le partenariat	41
3.2.2	Améliorations fonctionnelles et techniques	41
3.2.2.1	Utilisation de méthodes participatives	42
a.	La méthode d'analyse rapide et de planification participative (MARPP)	42
b.	Cartographie des incidences	43
3.2.2.2	La base de données	45
3.2.2.3	Système d'Information Géographique	46
3.2.2.4	Les indicateurs	46
3.2.2.5	Diffusion	46
	CONCLUSION	48
	BIBLIOGRAPHIE	50
	ANNEXES	I
	LISTE DES ANNEXES	II
	TABLE DES MATIERES	XXXVII