

**RAPPORT DE MISSION
A MADAGASCAR**

**PROJET D'AMELIORATION ET DE DEVELOPPEMENT
AGRICOLE DANS LE NORD-EST
PADANE**

DU 12 MARS AU 9 JUIN 1999

**UPA DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL
(UPA DI)**

**Zamzam Akbaraly
Chargée de projets**

**Septembre 1999
MAD-RM-003**

Table des matières

Liste des sigles et abréviations

1. INTRODUCTION
 - 1.1 Zone d'intervention du PADANE
 - 1.2 Objectifs du PADANE
 - 1.3 Composantes du PADANE
2. MANDAT DE LA MISSION D'APPUI UPA DI À LA CDD
 - 2.1 Mandat de la mission
 - 2.2 Calendrier de mission
3. MISSION D'APPUI UPA DI À LA CDD
 - 3.1 Élaboration du Plan de travail et budget annuel 1999 (PTBA)
 - 3.2 Mise en place et encadrement des groupements de producteurs
 - 3.2.1 *Plans de travail mensuels*
 - 3.2.2 *Information, sensibilisation et formation des membres des groupements*
 - 3.2.3 *Choix des groupements et l'octroi des fonds*
 - 3.2.4 *Coordination des travaux au sein des cinq composantes*
 - 3.2.5 *État d'avancement des CPPV*
 - 3.3 Stratégie d'action pour les associations d'usagers de l'eau
 - 3.4 Stratégie d'action pour les associations de gestion de terroirs
 - 3.5 Stratégie d'action pour les associations d'usagers des pistes
4. MISSION D'APPUI UPA DI À LA GESTION DE LA CDD
 - 4.1 Gestion et coordination des activités terrain de la CDD
 - 4.1.1 *Réorganisation de l'équipe des conseillers-animateurs-formateurs de la CDD*
 - 4.1.2 *Support aux conseillers-animateurs-formateurs de la CDD*
 - 4.2 Gestion interne
 - 4.2.1 *Gestion des ressources humaines*
 - 4.2.2 *Administration financière*
 - 4.2.3 *Gestion des ressources matérielles*
 - 4.3 Développement d'outils de gestion
5. MISSION D'APPUI UPA DI À L'EXPERTISE NATIONALE
 - 5.1 Recrutement du conseiller, expert national en animation et formation
 - 5.2 Collaboration de travail avec l'expert national en développement organisationnel
 - 5.2.1 *Formation sur la base du curriculum*
 - 5.2.2 *Supervision et suivi des activités de formation*
6. RECOMMANDATIONS
 - 6.1 Volet management
 - 6.2 Ressources humaines
 - 6.3 Ressources matérielles
7. CONCLUSION

Liste des annexes

ANNEXE I

Mandat de la mission

ANNEXE II Calendrier de mission

ANNEXE III

Plans de travail mensuels : mars-avril-mai 1999

ANNEXE IV

Fiche membre : Groupement planteurs-préparateurs de vanille (GPPV)

ANNEXE V

Répartition des conseillers-animateurs-formateurs

ANNEXE VI

Recrutement du conseiller, expert en animation et formation

ANNEXE VII

Personnes rencontrées

Liste des sigles et abréviations

AGT	Association de gestion de terroirs
AIC	Appui à l'initiative communale
AIL	Appui à l'initiative locale
AUE	Association d'usagers de l'eau
AUP	Association d'usagers des pistes
AVB	Agent de vulgarisation de base (PNVA)
CC	Comité communal
CDD	Coordination diocésaine pour le développement
CIRAGRI	Circonscription agriculture
CM	Comité des maires
CMEC	Caisse mutuelle d'épargne et de crédit
DID	Développement international Desjardins
FIDA	Fonds international pour le développement agricole
Fmg	Franc malgache
GCV	Grenier commun villageois
GPPV	Groupement de planteurs et préparateurs de vanille
GR	Génie rural
IC	Institution coopérante
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
ODOC	Opération domaniale concertée
ONG	Organisation non gouvernementale
PADANE	Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est
PNVA	Programme national de vulgarisation agricole
PTBA	Programme de travail et budget annuel
SOP	Spécialiste des organisations paysannes (PNVA)
SZ	Superviseur de zone (PNVA)
TP	Travaux publics
TS	Technicien spécialisé (PNVA)
UCP	Unité de coordination du projet
UNOPS	Bureau des services d'appui aux projets des Nations Unies
UPA DI	UPA Développement international

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de l'entente contractée avec la Coordination diocésaine pour le développement (CDD), UPA Développement international (UPA DI) a effectué une mission d'appui technique du 12 mars au 9 juin 1999.

La CDD, organisation non gouvernementale malgache représentant la composante «Appui aux groupements ruraux » au sein du Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est (PADANE). Cette composante a le mandat de :

- Structurer le milieu rural de la zone d'intervention du projet par la formalisation des associations paysannes.
- Former les membres et les responsables des groupements sur les principes associatifs et le fonctionnement des groupements ainsi que celui de la gestion de groupements.
- Superviser et suivre les activités ainsi que la vie des groupements.

1.1 Zone d'intervention du PADANE

La zone d'intervention du projet (communément appelée SAVA) est délimitée dans la totalité du Fivondronana de Sambava, la partie Sud du Fivondronana de Vohémar (jusqu'à la commune de Tsarabaria), la partie Nord du Fivondronana d'Antalaha (jusqu'à la commune d'Amphibe). Les activités du PADANE ont démarré en juin 1998 pour une durée de six ans.

1.2 Objectifs du PADANE

Tel que précisé dans le rapport d'évaluation du FIDA, les deux objectifs globaux du PADANE sont :

- L'entretien autogéré d'infrastructures communes et communautaires.
- Le renforcement du pouvoir économique des producteurs vis-à-vis des intermédiaires commerciaux.

Les objectifs spécifiques sont :

- L'appui à la structuration et au fonctionnement des associations pour le développement.
- L'assurance progressive de la sécurité alimentaire des familles paysannes à partir de la vulgarisation agricole, du développement hydro-agricole, de la stabilisation des cultures sur brûlis et de l'appui institutionnel à CIRAGRI.
- Le développement des infrastructures routières.
- Le développement des réseaux de caisses mutuelles d'épargne et de crédit.
- La coordination de l'ensemble du projet.

1.3 Composantes du PADANE

La structure du PADANE comprend cinq composantes soit :

- Appui aux groupements ruraux assuré par la CDD.
- Appui à la production agricole assuré par le Programme national de vulgarisation agricole.
- Gestion des infrastructures routières assurée par le génie rural.
- Implantation des caisses mutuelles d'épargne et de crédit assurée par Développement international Desjardins.
- Coordination du projet assurée par l'UCP.

La présente mission d'appui aux organisations paysannes consiste à :

- Appuyer la coordination des actions de la CDD.
- Appuyer la gestion de la CDD.
- Appuyer l'expertise nationale.

2. MANDAT DE LA MISSION D'APPUI D'UPA DI À LA CDD

2.1 Mandat de la mission

La description du mandat d'appui organisationnel est présentée à l'Annexe I. Les trois principaux volets sont :

1. Appui à la coordination des actions de la CDD.
2. Appui à la gestion de la CDD.
3. Appui à l'expertise nationale.

2.2 Calendrier de mission

Les activités journalières, hebdomadaires et mensuelles sont décrites dans le calendrier de mission à l'Annexe II.

3. MISSION D'APPUI D'UPA DI À LA CDD

3.1 Élaboration du plan de travail et budget annuel 1999 (PTBA)

L'appui à la coordination des actions de la CDD a été axé principalement sur le renforcement de la collaboration de travail au sein des cinq composantes du PADANE.

Sous la coordination de l'équipe de l'UCP, des séances de travail et de réflexion sur les principaux objectifs du PADANE ont été organisés, lesquels se sont suivis d'une mise en

commun des résultats des travaux réalisés. Les intervenants et les agents techniques des cinq composantes se sont réunis avec les experts nationaux et internationaux afin de planifier et coordonner les activités dans le but d'atteindre les objectifs escomptés.

La collaboration de travail entre les intervenants des composantes a eu pour résultat la réalisation du PTBA 1999. Malheureusement, l'institution coopérante n'a pas donné son aval en raison du manque de structuration du document. Par conséquent, le plan de travail a été révisé selon les recommandations de l'UNOPS.

En effet, une meilleure organisation et une consolidation des données par la cellule de planification du projet ne pourront qu'améliorer le contenu du PTBA afin qu'il soit un outil d'exécution facile pour tous les intervenants, notamment pour les agents techniques du projet, les membres des communes ainsi que les autres partenaires du PADANE.

Par ailleurs, des réunions de coordination à caractère technique entre l'UCP, les autres composantes du projet et la CDD ont eu lieu. Les discussions ont porté essentiellement sur l'état d'avancement des activités de chacune des composantes et sur la coordination de celles-ci telles que prévues dans le PTBA 1999.

3.2 Mise en place et encadrement des groupements de producteurs

Dans le cadre de la mise en place et de l'encadrement des groupements ruraux, l'appui consiste à former des groupements de producteurs, des responsables ainsi que des membres d'associations en leur dispensant des sessions d'information, de sensibilisation et de formation; à les accompagner dans leur structuration en planifiant les activités; à les rendre autonomes financièrement et sur le plan organisationnel.

3.2.1 Plans de travail mensuels

Des plans de travail mensuels soit ceux de mars, avril et mai 1999 ont été produits afin de planifier pour chaque type de groupement ou association l'activité à réaliser, les objectifs quantitatifs à atteindre, les responsabilités attribuées selon les équipes et leur axe d'intervention, les résultats escomptés et enfin l'expertise conseil requise.

Les tableaux à l'Annexe III démontrent l'évolution des différentes activités coordonnées par l'ensemble des intervenants du projet soit les AVB, les SOP, les SZ, les TS, les agents des MEC et les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD.

3.2.2 Information, sensibilisation et formation des membres des groupements

Des sessions d'information, de sensibilisation et de formation auprès des paysans des GPPV ont été organisées et dispensées dans les communes où sont implantées des MEC notamment dans trois zones pilotes : Ambodivoara, Antsirabe Nord et Farahalana. Afin d'assurer la synergie des actions des intervenants des composantes, les étapes à suivre et les domaines de responsabilités de chacun ont été déterminés.

Des visites terrain et des rencontres avec les membres des groupements avaient pour but de :

- Analyser les besoins des planteurs-préparateurs de vanille.
- Discuter avec les planteurs-préparateurs de vanille des stratégies d'intervention du PADANE, particulièrement pour le volet GPPV.
- Développer et offrir des services financiers, des appuis organisationnels et des séances de formation qui répondent le mieux possible aux besoins des membres.

L'enquête sur le terrain

Les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD et les AVB des zones concernées accompagnés par les agents des MEC ont participé à la collecte des données auprès des groupements-demandeurs. Il s'agissait d' :

- Encadrer les membres des groupements sur la manière de compléter les fiches d'enquête.
- Effectuer l'inventaire physique des patrimoines déclarés (champs de vanille, etc.). Évaluer les capacités de production desdits patrimoines.
- Évaluer les compétences et expériences des membres en matière de préparation de la vanille.
- Procéder à l'évaluation des groupements et au classement de leurs dossiers sur la base des critères de sélection.

À cet effet, sur un total de 46 demandes: 18 provenaient d'Ambodivoara, 16 de Farahalana et 12 d'Antsirabe Nord. Un total de 23 dossiers a été accepté, soit respectivement 7, 11 et 5.

Sélection des groupements

Les réunions des membres du Comité provisoire de gestion des fonds ont permis de sélectionner les groupements bénéficiaires des crédits «équipements» et «paiement anticipé » sur la base des crédits pré-définis, du classement effectué et des fonds disponibles. D'autre part, les réunions de concertation entre les groupements sélectionnés ont permis à ces derniers de se concerter sur le taux à allouer et les modalités de répartition du crédit « paiement anticipé ».

Constitution et formalisation des groupements

Les assemblées constitutives des groupements ont fait suite à la formation-action dispensée en mai 1999, laquelle était axée sur l'élaboration participative du statut et du règlement intérieur.

Par ailleurs, la formalisation des groupements respectifs est attestée par des récépissés de dépôt des dossiers, lesquels sont délivrés par les autorités compétentes. Pour le dépôt

des dossiers de constitution des groupements auprès des institutions compétentes, les présidents desdits groupements se sont déplacés jusqu'au lieu dit, encadrés par les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD.

Formation

Des séances de formation dispensées par les conseillers-animateurs-formateurs aux membres des GPPV sélectionnés ont été axées sur deux principaux thèmes :

- Les principes associatifs et le fonctionnement de groupements ruraux.
- Le fonctionnement et la gestion de groupements ruraux.

Parallèlement, les agents des MEC ont effectué des séances d'information et de formation à l'intention des mêmes membres des GPPV afin de compléter les acquis des groupements et leur permettre de se familiariser aux procédures d'emprunt et de remboursement de fonds auprès des MEC, cela dans le cadre d'octroi de crédits « équipements » et « paiement anticipé » pour l'année en cours.

Les séances d'information et de formation dispensées par les agents des MEC ont été axées sur :

- a) Le fondement et les objectifs de la MEC.
- b) Les conditions d'adhésion à la MEC, soit les droits et le capital social.
- c) Les différents services financiers, soit l'épargne continue et l'épargne volontaire.
- d) Les critères de sélection, soit les explications, les principes, le fonctionnement, l'adhésion, le niveau de l'épargne des membres et le niveau de l'épargne du groupement.
- e) La gestion de crédit, soit les outils de gestion tels que le cautionnement d'un crédit, le contrat de prêt, l'engagement, la caution solidaire et le plan de remboursement; l'intérêt d'emprunt applicable; l'intérêt de retard; les frais de constitution de dossiers et la valeur de remboursement d'un crédit en fonction des délais.

3.2.3 Choix des groupements et l'octroi des fonds

Les réunions de concertation des membres du comité provisoire de gestion des fonds tenues à Sambava sur la base des critères pré-définis et du classement des fonds disponibles ont permis de :

- Procéder aux choix des GPPV.
- Allouer des fonds et finaliser le protocole pour le fonds d'appui aux GPPV.
- Sélectionner les GPPV bénéficiaires des crédits « équipements » et « paiement anticipé ».

3.2.4 Coordination des travaux au sein des cinq composantes

La sélection des GPPV bénéficiaires, la constitution formelle de ces groupements et leur formation sur le terrain est assurée par les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD. La coordination des activités et leur mise en place est assurée par une équipe composée des agents de DID et des conseillers-animateurs-formateurs de la CDD.

La stratégie et les outils

Des réunions entre les composantes du PADANE, notamment entre le PNVA, DID et la CDD ont permis d'élaborer, d'ajuster et de finaliser une stratégie d'intervention qui comprend :

1. Trois produits financiers identifiés pour faire face aux contraintes présentées ci-dessous, soit le crédit « soudure », le crédit « équipements » et le « crédit paiement anticipé ».
2. La synergie des actions des différents intervenants du projet ainsi que les étapes à suivre et les domaines de responsabilités de chacun ont été bien déterminés.
3. Les MEC d'Ambodivoara, d'Antsirabe Nord et de Farahalana ont été choisies comme zone pilote. La capitalisation des expériences de l'année en cours servira de base pour étendre les zones d'intervention et pour augmenter le montant des fonds à allouer.
4. Deux groupes de critères de sélection ont été élaborés soit :

Premièrement, le rapport d'adhésion des groupements respectifs et de leurs membres à la MEC : adhésion du groupement, celle des membres, le niveau d'épargne du groupement et le niveau moyen de l'épargne des membres.

Deuxièmement, la capacité desdits groupements à honorer leurs engagements : le nombre de pieds de vanilliers exploités, la capacité productive, les expériences dans la préparation de la vanille, le sens de la moralité et les « pièces de terrain ».

5. De nombreuses fiches ont été élaborées afin de faciliter la collecte des données, l'identification des groupements et de leurs membres, soit les fiches des groupements, les fiches des membres des groupements, les fiches synoptiques des groupements et les fiches « caution solidaire ». Des exemples de fiches sont joints à l'Annexe IV.

3.2.5 État d'avancement des GPPV

La mise en œuvre du volet GPPV de la composante appui aux groupements ruraux comprend plusieurs étapes distinctes :

La sensibilisation et l'identification des contraintes

De plus en plus de planteurs sont obligés de céder une part toujours plus grande de leur production vanillière sous forme de « contrats-fleurs » et ce, plusieurs mois avant la récolte, soit de février à avril.

De moins en moins de planteurs disposent de matériel adéquat et suffisant pour bien préparer leur vanille verte.

La dépréciation du prix de la vanille par rapport à celui du riz pousse les producteurs à vendre la quasi totalité de leur production de vanille verte pour subvenir à leurs besoins.

3.3 Stratégie d'action pour les associations d'usagers de l'eau

La planification et la gestion des activités avec les intervenants de l'UCP, les agents du GR et les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD ont permis la mise en œuvre d'une stratégie d'action pour les associations d'usagers de l'eau.

Sur la base de la liste des périmètres proposée par le GR et celle transmise par les CC, les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD ont procédé :

- À l'identification des périmètres répondant aux critères préétablis d'éligibilité et de sélection.
- Au recensement des usagers desdits périmètres.
- À la collecte des données socio-économiques.
- À l'analyse socio-économique entrant dans la justification des interventions et des investissements.

Ainsi, 10 micropérimètres ont fait l'objet d'une analyse pour justifier socio-économiquement un éventuel aménagement; la collecte des données socio-économiques des 15 autres micropérimètres identifiés étaient en cours de réalisation et des contacts auprès des personnes-ressources de 2 micropérimètres identifiés étaient également en cours.

3.4 Stratégie d'action pour les associations de gestion de terroirs

Des discussions et une concertation avec les responsables des services des domaines et de la topographie ainsi que les TS et les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD ont permis d'axer les activités des associations de gestion de terroirs de la CDD sur :

- L'identification des irritants rencontrés au sein des neuf comités mis en place.
- L'appui à la finalisation des recensements des bénéficiaires de chacune des vallées d'intervention.
- L'encadrement à l'élaboration des « cartographies » des zones d'intervention.
- La priorisation des zones d'intervention dans le cadre du principe de l'approche progressive du projet.

3.5 Stratégie d'action pour les associations d'usagers des pistes

Pour le volet «routes et pistes», les activités de sensibilisation des conseillers-animateurs-formateurs de la CDD réalisées sur cinq axes ont été concrétisées via des contacts auprès des membres des CC et les notables locaux concernés afin de mettre en place :

- Une structure qui permettrait une meilleure gestion des infrastructures et une mobilisation effective et efficace des bénéficiaires dans le cadre des travaux de réhabilitation et d'entretien des routes et pistes.
- Un organigramme de l'instance de décision.
- Des niveaux de responsabilités à assigner au Fokontany, aux CC, à la commune et aux délégués d'arrondissements.

4. MISSION D'APPUI D'UPA DI A LA GESTION DE LA CDD

4.1 Gestion et coordination des activités terrain de la CDD

Les réunions d'équipe hebdomadaires et mensuelles ont été des occasions pour planifier, gérer et coordonner afin d'optimiser les activités d'appui aux groupements ruraux de la CDD. Le calendrier de mission de l'Annexe II fait état des réunions régulières et de leur contenu.

4.1.1 Réorganisation de l'équipe des conseillers-animateurs-formateurs de la CDD

Une réorganisation du travail des conseillers-animateurs-formateurs de la CDD a été apportée. En effet, la répartition des trois équipes s'est faite selon un axe d'intervention géographique déterminé dans la zone. Chacune des équipes comprend trois membres qui sont sous la supervision d'un chef d'équipe comme le démontre le tableau à l'Annexe V.

Par ailleurs, l'objectif de documenter les interventions terrain a été atteint par la rédaction de comptes rendus de réunions, de rapports d'activités et de rapports de missions. Dans ce sens, un support a été apporté aux conseillers-animateurs-formateurs de la CDD par l'experte internationale.

4.2 Gestion interne

La communication interne au sein de la CDD est à améliorer notamment en ce qui a trait à la coordination des activités terrain des conseillers-animateurs-formateurs et la gestion et l'administration de ces mêmes activités.

4.2.1 Gestion des ressources humaines

Une proposition verbale, quant à la possibilité d'évaluer le personnel clérical (secrétaire et commis de bureau), technique (conseillers-animateurs-formateurs et experts nationaux) ainsi que les chauffeurs, a été faite au coordonnateur de la CDD. Aucune

suite n'a été donnée à ce sujet, ni à la proposition d'élaborer des outils d'évaluation (grille d'évaluation, documents pour mesurer les objectifs de carrière, etc.).

4.2.2 Administration financière

Une demande sur la transparence de l'administration financière de la CDD a été formulée au coordonnateur par les conseillers-animateurs-formateurs. Ces derniers ont souhaité recevoir de l'information sur le budget de fonctionnement de la CDD. À titre d'ONG, cette transparence a été exigée par le personnel de la CDD.

4.2.3 Gestion des ressources matérielles

Une proposition verbale soutenue a été faite à l'endroit du comptable de la CDD dans le but d'élaborer des outils de gestion des ressources matérielles tels véhicules du projet, motocyclettes des conseillers-animateurs-formateurs, ordinateurs, imprimantes, photocopieur, etc. Malheureusement, cette proposition est également restée sans réponse.

4.3 Développement d'outils de gestion

Aucun outil de gestion n'a été élaboré et pourtant la mise en place de ces outils auraient permis une saine gestion au sein de la CDD.

5. MISSION D'APPUI D'UPA DI A L'EXPERTISE NATIONALE

5.1 Recrutement de l'expert national en animation et formation

Le recrutement avait été prévu en mars 1999 tel que spécifiait le mandat de la mission mais l'embauche du conseiller, expert national en animation et formation n'a été effective qu'à compter du 15 mai 1999.

Doté d'une expérience professionnelle dans la mise en place des GCV, l'expert national en animation et formation de la CDD a élaboré un manuel de procédures des GCV dont la stratégie a été proposée aux intervenants des composantes du PADANE et discutée par ces derniers. Pour cette raison, les activités de démarrage en vue de la mise en place des GCV dans les zones ciblées ont débuté plus tard que prévues.

5.2 Collaboration de travail avec l'expert national en développement organisationnel

Étant donné que le poste d'expert national en animation et formation n'avait pas encore été comblé, l'appui aux membres des comités communaux et au comité des maires n'a pas été apporté tel que prévu. Par conséquent, c'est l'expert national en développement organisationnel qui a dispensé et supervisé toutes les sessions de formation aux conseillers-animateurs-formateurs de la CDD. Différents rapports et documents de travail ont été émis sur la coordination, la réalisation, la gestion et le fonctionnement ainsi que l'état d'avancement des activités de la CDD.

5.2.7 Formation à deux niveaux

Une formation a deux niveaux soit :

- Une première formation des conseillers-animateurs-formateurs de la CDD a pour objectif de :
 - Maîtriser l'utilisation des méthodes, des techniques et des outils adéquats dans la contribution et la formation des groupements ruraux.
 - Acquérir des compétences, des comportements, des attitudes nécessaires pour aider les groupements à formuler clairement leur projet et les accompagner dans leur réalisation.
- Une deuxième formation sur le terrain des membres des groupements a pour objectif de :
 - Permettre aux participants de disposer d'outils pratiques et techniques conçus pour améliorer l'organisation de leur travail, leur performance personnelle et l'efficacité de leurs interventions.

5.2.2 Supervision et suivi des activités de formation

La supervision et le suivi des activités de formation se sont faits à deux niveaux :

Premièrement par l'encadrement des groupements de paysans effectué par les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD. Et deuxièmement par la validation des interventions terrain selon les objectifs escomptés.

6. RECOMMANDATIONS

Au terme du mandat de la mission d'appui technique d'UPA DI à la CDD, les recommandations suivantes sont apportées :

6.1 Volet management

Des améliorations sont à apporter relativement à la tenue des rencontres initiées par l'Unité de coordination du projet :

- La planification des réunions de coordination idéalement accompagnée d'un calendrier consolidé afin de ne pas imputer le travail de coordination et de gestion de la CDD.
- Le respect des horaires (début et fin) des réunions de travail intercomposante.
- L'ordre du jour préétabli.
- La disponibilité du procès-verbal de la dernière réunion de travail intercomposante.

- La disponibilité des documents de travail avant la tenue de la réunion afin de faciliter une réflexion approfondie sur les points à l'ordre du jour.
- Le suivi-évaluation des activités des composantes. -
- Etc.

6.2 Ressources humaines

À la CDD, les relations de travail entre collègues sont difficiles en raison du niveau hiérarchique qui existe entre ces derniers. C'est notamment le cas pour le personnel clérical et les conseillers-animateurs-formateurs vis-à-vis le coordonnateur de la CDD.

Au sein du PADANE, il faudrait favoriser une synergie commune entre les composantes et une coordination des différentes activités du projet afin que celles-ci convergent vers des actions concrètes et un même objectif. À titre d'exemple, mentionnons la synergie de travail entre DID et la CDD dans le cadre de la mise en place des GPPV.

6.3 Ressources matérielles

Durant la mission et ce, à plusieurs reprises, des demandes ont été faites auprès du comptable de la CDD en vue d'une rencontre d'information sur la situation financière de cette dernière notamment sur le budget de fonctionnement. Une semaine avant la fin de la présente mission, une brève séance d'information a eu lieu. On constate que la gestion des ressources matérielles (2 véhicules et 6 motocyclettes) ainsi que celle du matériel de bureau (ordinateur, imprimante et photocopieur) sont inexistantes. Le comptable a été sensibilisé face à cette lacune et des outils de gestion internes devraient être mis en place ?

Parallèlement, une planification des besoins en carburant pour le matériel roulant est à mettre en place. Cette méthode facilitera l'organisation et la coordination logistique des missions terrain des conseillers-animateurs-formateurs.

En raison de l'augmentation de l'effectif des conseillers-animateurs-formateurs de six à douze, un surplus d'équipement serait à prévoir tel que motos, casques de sécurité, vêtements à l'épreuve de l'eau (imperméables, bottes, etc.) comme mentionné dans le PTBA.

Le matériel informatique présentement en opération (un ordinateur fixe, un portatif et deux imprimantes) est insuffisant d'autant plus qu'une des deux imprimantes est souvent réquisitionnée par le Service de comptabilité et d'administration financière de l'UCP.

7. CONCLUSION

Pendant la durée de mon mandat, mes remerciements s'adressent particulièrement aux conseillers-animateurs-formateurs de la CDD que j'ai côtoyé chaque jour. C'est grâce à leur persévérance et à leur sentiment de croire en la réalisation des activités du PADANE que l'objectif des résultats escomptés a été atteint.

Je tiens à souligner la collaboration de travail fructueuse et harmonieuse avec mes homologues nationaux :

- D'une part, avec l'expert national en développement organisationnel pour la planification rigoureuse des calendriers d'activités terrain dans la zone d'intervention et la conception des modules de formation. La majeure partie des étapes de mon mandat a été planifiée de concert avec lui.
- D'autre part, avec le conseiller et expert national en animation et formation pour les discussions et échanges sur la stratégie de mise en place des GCV. Son mandat venait tout juste de commencer; aussi notre travail a porté sur le volet GCV uniquement.

Enfin et non le moindre, mes remerciements au directeur de DID, partenaire dans la réalisation des activités terrain, qui m'a été d'un grand support au niveau des idées et qui m'a épaulée sur les orientations à prendre dans le cadre du projet. Mes remerciements s'adressent également aux membres de l'équipe de la Caisse mère de Sambava qui ont fait preuve de professionnalisme lors des activités d'information et de sensibilisation des groupements de paysans.

ANNEXE I
Mandat de la mission

MANDAT DE LA MISSION

Mission d'appui à la coordination diocésaine pour le développement (CDD)

PADANE -Madagascar du

12 mars au 9 juin 1999

1. APPUI A LA COORDINATION DES ACTIONS DE LA CDD

La CDD est appelée à travailler en étroite collaboration avec les autres composantes du projet PADANE : la vulgarisation agricole, le génie rural et les mutuelles d'épargne et de crédit. Le contexte actuel du projet fait en sorte que la CDD devra favoriser cette collaboration, notamment en initiant des rencontres et en favorisant l'adoption de plans de travail communs. Ce travail se fait en étroite collaboration avec l'expert national en développement organisationnel.

Plus spécifiquement, la coordination consistera à :

- Travailler en collaboration avec les composantes : vulgarisation agricole, génie rural et mutuelles d'épargne et de crédit, etc. afin d'adopter une stratégie commune de mise en place des greniers villageois : type de construction, financement, études de rentabilité, crédits pour les achats de riz, vulgarisation des greniers ... en vue de proposer au projet un plan d'intervention concerté dans ce volet.
- Coordonner avec les mutuelles d'épargne et de crédit une expérience pilote de financement de matériel de préparation de la vanille avec des associations de producteurs: choix des associations, entente sur le nombre d'associations appuyées en 1999 et adoption d'un plan de travail annuel commun.
- Choix des sites d'interventions et des ententes sur le nombre d'interventions en 1999 dans les périmètres irrigués avec la composante génie rural et adoption d'un plan de travail annuel commun.
- Concertation avec l'ODOC quant aux actions à mener dans le volet de gestion des terroirs.

2. APPUI A LA GESTION DE LA CDD

La dernière mission d'UPA DI a permis de développer du matériel de gestion pour l'ONG et de restructurer l'équipe terrain (conseillers-animateurs-formateurs) pour optimiser les ressources humaines. Un appui au coordonnateur est nécessaire pour la planification des activités et la coordination de l'ensemble des interventions.

Plus spécifiquement, la collaboration avec le coordonnateur de la CDD sur le plan des activités consistera à :

- Former le coordonnateur concernant la planification des activités.
- Appuyer le coordonnateur dans la mise en place d'outils de gestion.

- Développer du matériel de gestion pour les ressources matérielles (véhicules, motocyclettes, ordinateurs, imprimantes, photocopieur, etc.)
- Proposer des solutions pour optimiser l'utilisation des ressources humaines.
- Assister aux réunions hebdomadaires et mensuelles et proposer des alternatives aux façons de faire actuelles si nécessaire.
- Documenter les interventions terrain.
- Faciliter la communication à l'interne et à l'externe de la CDD.
- Implanter une méthode de classement des documents et rapports.

3. APPUI A L'EXPERTISE NATIONALE

Deux conseillers nationaux appuient la CDD :

L'expert national en développement organisationnel est en poste depuis juin 1998. Dorénavant, son travail portera principalement sur l'appui aux comités communaux dans le but de favoriser une interaction entre les différentes composantes du projet.

L'expert national en animation et formation sera recruté au début de mars. Son rôle consistera à conseiller les animateurs dans leur travail avec les organisations de producteurs et à développer le plan de formation ainsi que les modules qui y sont rattachés.

Plus spécifiquement, la collaboration de travail avec les experts nationaux consistera à :

- Favoriser l'adoption d'un plan de travail annuel pour chacun des deux experts et suggérer des méthodes de formation dans les organisations paysannes en tenant compte du contexte d'intervention.
 - Appuyer l'expert national en animation et formation dans :
 - Le développement du plan de formation.
 - Le développement des modules de formation et d'un chronogramme des activités de formation dans les organisations paysannes.
 - Le suivi des activités d'animation et suggérer des corrections si nécessaire.
 - Développer avec l'expert national en développement organisationnel une méthode de travail avec les comités communaux et le comité des maires.

ANNEXE II

Calendrier de la mission

Calendrier de mission

DATE	ACTIVITÉ	LIEU	JOURS
Le mardi 9 mars 1999	Voyage Montréal -Paris		1/2
Le mercredi 10 mars 1999	Voyage Paris -Antananarivo		1
Le jeudi 11 mars 1999	Journée à Antananarivo		1
Le vendredi 12 mars 1999	a. m. Voyage Antananarivo -Sambava p. m. Première session de travail avec la CDD -PADANE	Sambava	1
Le samedi 13 mars 1999	Réunion hebdomadaire interne de la CDD	Sambava	1
Le lundi 15 mars 1999	Réunion de travail CDD et DID Objet : Mise en place de la stratégie pour le GCV et les GPPV	Sambava	1
Le mardi 16 mars 1999	Réunion intercomposante du PADANE Objet : Plan de travail et budget annuel 1999 - Rapports d'activités 1999 - Discussions sur les éléments stratégiques AIC et AIL	Sambava	1
Le mercredi 17 mars 1999	Voyage Sambava -Farahalalana Objet : Réunion d'information et de sensibilisation des paysans sur les GPPV : Appui aux groupements ruraux et fonctionnement des MEC -Phase 1	Farahalalana	1
Le jeudi 18 mars 1999	Voyage Sambava -Antalaha Objet : Réunion du Comité des maires de la région SAVA (Sambava, Antalaha, Vohémar et Andapa)	Antalaha	2
Le vendredi 19 mars 1999	Voyage Sambava -Antalaha Objet : Réunion du Comité des maires de la région SAVA (Sambava, Antalaha, Vohémar et Andapa)	Antalaha	
Le samedi 20 mars 1999	Réunion hebdomadaire interne de la CDD Objet : Évaluation de la participation réelle des associations d'usagers de l'eau - Processus de recouvrement des frais de fonctionnement des associations - Discussions sur le financement du fonds d'entretien	Sambava	1
Le lundi 22 mars 1999	Organisation du programme de travail interne Objet : Priorisation des activités sur les périmètres irrigués - Recrutement de l'expert national en animation et formation - Mise en place d'outils de gestion en vue de l'amélioration de la formation terrain des conseillers animateurs	Sambava	1
Le vendredi 26 mars 1999	Réunion interne de mise au point Objet : Élaboration des outils de gestion administratifs - Calendrier d'exécution des activités et planification du travail de collaboration avec les agents de vulgarisation de base, les spécialistes en organisation paysanne et les techniciens spécialisés	Sambava	1

DATE	ACTIVITÉ	LIEU	JOURS
Le samedi 27 mars 1999	Réunion hebdomadaire interne Objet : Dégager les points forts et les points faibles des périmètres irrigués - Recueil des données économiques	Sambava	1
Le lundi 29 mars 1999	Commémoration « Jour du Souvenir » Congé férié		
Le mardi 30 mars 1999	Lecture des ébauches de documents de travail - PTBA 1 999 - Programme d'activités 1 999	Sambava	1
Le mercredi 31 mars 1999	Support à la réalisation et à la finalisation des documents de travail : - PTBA 1 999 - Programme d'activités 1 999	Sambava	1
Le jeudi 1 ^{er} avril 1999	Réunion mensuelle interne Objet : Planification du travail - Rapport mensuel - Programme de travail	Sambava	1
Le vendredi 2 avril 1999	Réunion hebdomadaire interne Objet : Résumé des missions terrain réalisées par les conseillers animateurs sur les micropérimètres - Sensibilisation sur la remise des rapports hebdomadaires individuels des conseillers animateurs au coordinateur de la CDD - Planification du travail hebdomadaire	Sambava	1
Le samedi 3 avril 1999	Lecture et support aux divers documents de travail et rapports de mission internes	Sambava	1
Le lundi 5 avril 1999	Réunion de coordination des activités à l'interne	Sambava	1
Le mardi 6 avril 1999	Réunion de mise au point interne Objet : Finalisation du diagnostic des sites des micropérimètres - Intensification des activités des GPPV - Enquête-analyse autour des GCV et relance des activités - Rappel AUP et ODOC	Sambava	1
Le mercredi 7 avril 1999	Réunion de sensibilisation sur la vision divergente des GCV à savoir : GCV excédentaires et GCV déficitaires	Sambava	1
Le jeudi 8 avril 1999	Voyage Sambava -Mandena Objet : Réunion de sensibilisation auprès des paysans sur la réhabilitation des routes et pistes de Manantenina-Mandena - Réunion d'information avec les membres du GCV d'Ambohimanarina	Mandena	1
Le vendredi 9 avril 1999	Voyage Sambava -Antsirabe-Nord Réunion d'information et de sensibilisation auprès des planteurs et préparateurs de vanille Objet : La constitution d'un groupement et/ou d'une association - Les MEC	Antsirabe-Nord	1

DATE	ACTIVITÉ	LIEU	JOURS
Le samedi 10 avril 1999	Support à la réalisation de l'analyse socio-économique des périmètres	Sambava	1
Le lundi 12 avril 1999	Réunion de formation interne Objet : GPPV; GCV et gestion de terroirs via l'ODOC	Sambava	1
Le mardi 13 avril 1999	Rédaction du compte rendu de la mission terrain de Maroambihy	Sambava	1
Le mercredi 14 avril 1999	Support à la rédaction des rapports de mission des équipes I et II Lecture et commentaires -Rapport d'activités trimestriel (janvier, février et mars 1 999)	Sambava	1
Le jeudi 15 avril 1999	Réunion intercomposante Objet : mise en place des GPPV - Ébauche du calendrier de réalisation des activités	Sambava	1
Le vendredi 16 avril 1999	Recrutement de l'expert national en animation et en formation : - Lecture et tri des CV - Réunion sur les candidats et choix - Sélection des candidats selon le profil recherché	Sambava	1
Le samedi 17 avril 1999	Réunion hebdomadaire interne Objet : Planification des activités hebdomadaires - Support pour le rapport bimensuel de l'équipe 1	Sambava	1
Le lundi 19 avril 1999	Finalisation du compte rendu de la réunion sur les FPPV Réunion intercomposante sur la sensibilisation et l'implantation des normes de qualités de la vanille	Sambava	1
Le mardi 20 avril 1999	Recrutement de l'expert national en animation et en formation : - 2 ^e réunion concernant les choix des candidats	Sambava	1
Le mercredi 21 avril 1999	Voyage Sam bava -Farahalana Rencontre de sensibilisation GPPV -Phase 2 Voyage Sambava -Antananarivo	Farahalana	1
Le jeudi 22 avril 1999	Rencontre avec M. Allam Boualem, consultant cellule d'appui comptable des projets FIDA Rencontre avec M. Richard Ralaïarisoa, coordonnateur chez BUCAS	Antananarivo Antananarivo	½ ½
Le vendredi 23 avril 1999	Entrevues réalisées auprès des candidats pour le poste « expert national en animation et en formation »	Antananarivo	1
Le samedi 24 avril 1999	Voyage Antananarivo -Sambava		1
Le lundi 26 avril 1999	Réunion de coordination CDD et DID Objet : Stratégie GPPV	Sambava	1
Le mardi 27 avril 1999	Visite informelle chez Vanille Mad, entreprise exportatrice de vanille Réunion de coordination intercomposante Objet : Association d'usagers de l'eau - Fonctionnement et évaluation des agents GR et des conseillers animateurs de la CDD	Sambava	½ ½

DATE	ACTIVITÉ	LIEU	JOURS
Le mercredi 28 avril 1999	Réunion de travail conjointe CDD et DID Objet : Élaboration du manuel de procédures sur la stratégie « Appui aux initiatives locales »	Sambava	1
Le jeudi 29 avril 1999	Réunion de travail conjointe CDD et DID Objet : Élaboration du plan de travail et de la stratégie de mise en place des GCV	Sambava	1
Le vendredi 30 avril 1999	Finalisation de la stratégie de mise en place des GVC Réunion de coordination intercomposante Objet : GPPV	Sambava	1
Le samedi 1 ^{er} mai 1999	Mission de supervision du FIDA pour le PADANE Accueil Miriam Okong'o, fonctionnaire, FIDA	Sambava	1/2
Le dimanche 2 mai 1999	Mission de supervision du FIDA pour le PADANE : Réunion sur l'état de la situation, volet « Appui aux groupements ruraux » de la CDD	Sambava	1
Le lundi 3 mai 1999	Réunion de coordination CDD et DID Objet : comité provisoire de gestion des fonds des GPPV	Sambava	1
Le mardi 4 mai	Voyage Sambava -Ambodivoara Objet : Réunion d'information et de formation sur la constitution des associations et/ou groupements et sur le fonctionnement des MEC	Ambodivoara	1
Le mercredi 5 mai	Réunion de coordination CDD et DID Objet : Comité provisoire de gestion des fonds des GPPV (suite)	Sambava	1
Le jeudi 6 mai 1999	Réunion de planification des activités (référence : plan de travail avril et mai 1999) Formation intensive sur les principes associatifs et le fonctionnement des groupements (constitution des règlements intérieurs, des statuts, dina, etc.)	Sambava	1
Le vendredi 7 mai 1999	Réunion de coordination interne Objet : Opération GPPV -missions terrain à Farahalana et Antsirabe Nord	Sambava	1
Le samedi 8 mai 1999	Réunion de planification et d'organisation à la suite de la visite de la secrétaire générale du MINAGRI Poste expert national en animation et en formation : lettres de remerciements aux candidats non retenus	Sambava	1
Le lundi 10 mai 1999	Dîner d'affaires avec Yannick Rasoarimanana, secrétaire générale du MINAGRI, et les principaux responsables des composantes du PADANE Visite des nouveaux locaux de la Caisse-Mère / DID	Sambava	1/2 1/2
Le mardi 11 mai 1999	Voyage Sambava -Ambodiangezoka Objet : Rencontre conjointe DID -STABEX et CDD - Sensibilisation des paysans sur les MEC	Ambodiangezoka	1

DATE	ACTIVITÉ	LIEU	JOURS
Le mercredi 12 mai 1999	Voyage Ambodiangezoka -Andapa Objet : Rencontre conjointe DID -WWF et CDD - Premier contact auprès des membres du Conseil municipal et des paysans de la région en vue de l'implantation d'une MEC	Andapa	1
Le jeudi 13 mai 1999	Rencontre informelle avec Evelyne Ralaharison, évaluatrice, Bureau d'études d'Antananarivo Objet : Évaluation du personnel de l'Unité de coordination du PADANE	Sambava	1
Le vendredi 14 mai 1999	Rencontre de suivis DID et CDD Objet: G PPV et MEC	Sambava	1
Le samedi 15 mai 1999	Réunion hebdomadaire interne Objet : Stratégie d'action « Appui aux initiatives locales » Accueil de Jean Olivier Randriamiarinjato, expert national en animation et formation	Sambava	½ ½
Le lundi 17 mai 1999	Réunion hebdomadaire interne Objet : Stratégie d'action « Appui aux initiatives locales » (suite)	Sambava	1
Le mardi 18 mai 1999	Voyage Sambava -Antsirabe-Nord Objet : Visite informelle suite à un vol par effraction commis à la MEC	Antsirabe-Nord	1
Le mercredi 19 mai 1999	Ébauche du rapport de mission Voyage Sambava -Diégo-Suarez	Sambava	½ ½
Le jeudi 20 mai 1999	Voyage Sambava -Diégo-Suarez (suite) Rencontre de mise au point avec Père Venance, vicaire général, CDD-Mère	Diégo-Suarez	1 ½
Du vendredi 21 mai au lundi 24 mai 1999	Fête de la Pentecôte -congé férié	Diégo-Suarez	
Le mardi 25 mai 1999	Voyage Diégo-Suarez -Sambava		1
Le mercredi 26 mai 1999	Réunion de coordination interne Objet : Stratégie de mise en place des GCV	Sambava	1
Le jeudi 27 mai et le vendredi 28 mai 1999	Ébauche rapport de mission Ébauche rapport de mission (suite)	Sambava	2
Le samedi 29 mai 1999	Activité sociale organisée par la CDD	Ampandrozonana	1
Le lundi 31 mai 1999	a. m. Réunion d'information sur la gestion comptable interne de la CDD p. m. Réunion intercomposante de coordination du PADANE Objet : GCV, GPPV, AUP, AUE et PTBA 2000	Sambava	½ ½

DATE	ACTIVITÉ	LIEU	JOURS
Le mardi 1 ^{er} juin (a.m.) Le mercredi 2 juin (a.m.)	Démarches administratives pour visa de séjour à Madagascar	Sambava	1
Le mardi 1 ^{er} juin (p. m.) Le mercredi 2 juin (p. m.)	Ébauche rapport de mission (suite)		1
Le jeudi 3 juin 1999	Mission de sensibilisation des membres de l'Association féminine Objet : AIL	Nosiarana	1
Le vendredi 4 juin 1999	Rédaction de l'ébauche du rapport de mission	Sambava	1
Le samedi 5 juin 1999	Réunion hebdomadaire interne	Sambava	1
Le lundi 7 juin 1999	Réunion de coordination intercomposante Objet : Stratégie et procédures de mise en place des GCV (suite)	Sambava	1
Le mardi 8 juin 1999	Réunion de coordination avec Père Venance, vicaire général, CDD-Mère	Sambava	1
Le mercredi 9 juin 1999	Voyage Sambava -Antananarivo		1
Le jeudi 10 juin et le vendredi 11 juin 1999	Libre	Antananarivo	
Le lundi 14 juin (a.m.)	a.m. Visite de courtoisie à Yannick Ariane Rasoarimana, secrétaire générale, MINAGRI Objet : Compte rendu de la mission d'appui d'UPA DI pour la CDD dans le cadre du PADANE	Antananarivo	½
	p. m. Visite de courtoisie à M. Allam Boualem, consultant Cellule d'appui comptable des projets FIDA		½
TOTAL		75 ½ jours	

ANNEXE III
Plans de travail mensuels

PLAN DE TRAVAIL MARS 1999

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
Comités communaux Réunion	43	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les membres des CC sur leur rôle - Identifier les besoins d'appui des CC - Joindre la liste des membres avec les procès-verbaux de constitution des CC 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la transmission adéquate des messages aux membres des CC (tel que leur place, leurs responsabilités dans le projet, les principes de micro-réalisations, etc.) - Organiser l'intervention terrain de chaque équipe
Associations d'usagers de l'eau Visite des sites Sensibilisation initiale Formation des AUE (constituées sur la gestion des groupements)	8	<ul style="list-style-type: none"> - Collecter les données de base pour chaque site - Sensibiliser les usagers sur l'approche participative - Former les responsables afin qu'ils gèrent leurs groupements - Établir et valider le budget en vue du fonctionnement et de l'entretien du site - Début du recouvrement pour la cotisation des membres 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion intercomposante sur l'identification des sites - Présenter le PADANE - Organiser des séances de sensibilisation intercomposantes - Préparer les formations à dispenser (volets technique et logistique) - Choisir et obtenir l'accord du lieu de formation avec une personne-ressource du village d'accueil - S'entendre avec le GR sur le budget d'entretien de la 1^{re} année d'opération de chaque AUE
Greniers communs villageois Finalisation de la stratégie d'action Visites terrain	10	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir un consensus des composantes du PADANE - Maîtriser la démarche et les objectifs des GCV (par les conseillers-animateurs-formateurs) - Obtenir le plan d'analyse de rentabilité des GCV (par les conseillers-animateurs-formateurs) - Disponibilité des fiches de collecte de données sur les GCV - Recueil des données de base 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer le plan d'analyse économique de rentabilité des GCV et le vulgariser auprès des conseillers-animateurs-formateurs - Préparer, proposer et soumettre une stratégie d'action à la réunion intercomposante - Élaborer et vulgariser les fiches de données de base des GCV auprès des conseillers-animateurs-formateurs

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
<p>Groupements des producteurs-préparateurs de vanille</p> <p>Finalisation de la stratégie d'action</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir un consensus des composantes du PADANE - Discuter et adopter la stratégie pour les GPPV - Établir un protocole de financement avec DID - Compléter les données de base - Identifier les GPPV à mettre en place : - Informer les conseillers-animateurs-formateurs sur la démarche et les objectifs - Convaincre les composantes sur la nécessité de se regrouper 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer, proposer et soumettre le manuel de procédures sur la stratégie des GPPV - Étudier la proposition du protocole de financement réalisée par DID - Élaborer les fiches de collecte de données et les vulgariser auprès des conseillers-animateurs-formateurs - Vulgariser la stratégie adoptée auprès des conseillers-animateurs-formateurs
<p>Associations de gestion de terroirs</p> <p>Suivi des comités mis en place</p>	9	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponible les données techniques en vue de la réalisation de l'opération des services des domaines et de la topographie (ODOC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer les fiches d'enquête avec les responsables ODOC

PLAN DE TRAVAIL AVRIL 1999

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
Groupements des producteurs-préparateurs de vanille Sessions d'information Sessions de sensibilisation Opération d'identification	12	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et sélectionner les groupements bénéficiaires sur la base des critères objectifs établis 	<ul style="list-style-type: none"> - Finaliser la stratégie d'intervention - Vulgariser les approches auprès des conseillers-animateurs-formateurs - Élaborer les fiches d'identification et d'évaluation
Associations d'usagers de l'eau Suivi concernant l'utilisation des outils administratifs et de gestion des ressources mis à la disposition des groupements	3	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser adéquatement les outils administratifs et de gestion des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des grilles d'évaluation des groupements
Greniers communs villageois Suivi			<ul style="list-style-type: none"> - Collecter les données sur la sécurité alimentaire - Analyser le fonctionnement des GCV opérationnels de la région SAVA
Associations d'usagers des pistes Sessions d'information Sessions de sensibilisation et d'animation Collecte des données socio-économiques	3	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les usagers sur l'approche du PADANE - Amorcer le travail de réflexion sur la structure de gestion engagée 	<ul style="list-style-type: none"> - Supporter les conseillers-animateurs-formateurs sur la stratégie d'action et les structures de gestion des pistes
Opération domaniale concertée Information sur les démarches et les actions à mener (bordage-piquetage et alignement des terroirs)	4	<ul style="list-style-type: none"> - Les responsables des comités ODOC procèdent aux premiers bordages-piquetages et alignements des terroirs 	

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
Comités communaux Information sur la participation des bénéficiaires et des communes pour les interventions du type AIL et AIC	13	- Prise d'engagements fermes par les comités communaux et les communes pour toutes les interventions du PADANE	- Vulgariser la démarche sur les AIL et AIC auprès des conseillers-animateurs-formateurs

PLAN DE TRAVAIL MAI 1999

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
<p>Groupements des producteurs – préparateurs de vanille</p> <p>Appui à l'identification des besoins des membres des groupements</p> <p>Formation des groupements sur les principes associatifs</p> <p>Appui à la formalisation des GPPV</p> <p>Formation sur la gestion de groupements et des activités économiques</p> <p>Suivi des groupements</p>	<p>12</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les demandes des groupements et les ajuster en conséquence. - Réévaluer les besoins - Convaincre les membres des groupements sur les avantages de se regrouper - Amener les responsables des groupements à maîtriser les outils de gestion de leurs activités - Groupements formalisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Amener les conseillers-animateurs-formateurs à réfléchir sur les démarches et les canevas des statuts et règlement intérieurs adaptés aux GPPV - Produire un plan et un module de formation pour les thèmes à développer - Produire un rapport de formalisation - Produire un rapport de formation
<p>Appui aux initiatives locales</p> <p>Appui aux comités communaux pour la coordination des activités</p> <p>Appui à la structuration des groupements bénéficiaires</p> <p>Appui à la mobilisation des contributions des bénéficiaires</p>	<p>23</p>	<p>Coordination, appui et animation des actions des associations et des bénéficiaires par les comités communaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitution, formalisation et opérationnalisation des associations afin de mobiliser la contribution de leurs membres 	<ul style="list-style-type: none"> - Familiariser les conseillers-animateurs-formateurs sur les objectifs et les procédures des AIL - Mettre en œuvre les démarches de co-responsabilités des comités communaux et des associations bénéficiaires - État d'avancement des dossiers AIL : stratégie d'action, protocole d'entente et calendrier de fonctionnement

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
<p>Associations d'usagers des pistes</p> <p>Collecte des données socio-économiques</p> <p>Séances de sensibilisation et d'animation</p> <p>Structuration des AUP</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponible les données socio-économiques - Élaborer les fiches synoptiques - Réaliser les études socio-économiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer et vulgariser le canevas de collecte des données et d'analyse socio-économique auprès des conseillers-animateurs-formateurs - Encadrer les conseillers-animateurs-formateurs pour les volets technique et structuration des bénéficiaires - S'assurer que la structuration des associations et leur relation avec les communes concernées répondent aux exigences de la stratégie d'action élaborée pour les AUP
<p>Associations d'usagers de l'eau (nouvelles)</p> <p>Session d'animation des usagers dans les micropérimètres justifiés et retenus pour la prochaine vague de réhabilitation, ainsi que pour les périmètres moyens</p> <p>Appui à la structuration et à la formalisation des associations des usagers</p> <p>Appui à l'établissement et la signature du protocole d'entente entre le PADANE et les associations pour la réhabilitation des barrages</p> <p>Mobilisation des usagers en vue de la contribution et de la cotisation</p>	<p>12</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser et former les associations sur le principe associatif - Sensibiliser les usagers sur l'approche participative - Signer le protocole d'entente entre la composante GR et les AUE formalisées - Fournir les matériaux (pierres et sable) aux AUE 	<ul style="list-style-type: none"> - Finaliser le protocole d'entente avec les AUE - Encadrer les conseillers-animateurs-formateurs pour le volet technique de l'animation, de la formation et la formalisation - Établir un calendrier d'exécution des travaux des usagers en vue d'aider les AUE dans la réalisation de leur apport - Former les AUE en vue de gérer leurs travaux sur la base d'un calendrier d'exécution

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
<p>Associations d'usagers de l'eau (anciennes)</p> <p>Animation et suivi des AUE pour les travaux d'extension et d'entretien des réseaux (creusement de canal pour extension, culture des plantes de protection, nettoyage et curage des canaux, etc.)</p> <p>Préparation de la formation technique (organisation optimale des tours d'eau, entretien des réseaux, etc.)</p> <p>Préparation de la formation pour les membres de bureau sur la gestion et la comptabilité</p> <p>Animation pour les membres des AUE concernant le recouvrement des frais de fonctionnement et d'entretien des réseaux</p>	<p>8</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre les travaux des AUE (extension, curage des canaux, renforcement, etc.) - Établir fiches de suivi et mise à jour - Établir un calendrier de formation technique en concertation avec le GR - Établir un plan et un module de formation en gestion et en comptabilité et le rendre disponible - Arrêter un calendrier de formation en gestion et en comptabilité - Recouvrement des frais de fonctionnement en cours (cotisation annuelle) 	<ul style="list-style-type: none"> - Support aux conseillers-animateurs-formateurs pour le suivi des AUE - Produire une fiche de suivi pour chaque AUE - Produire un plan et un module de formation pour les thèmes de gestion et de comptabilité
<p>Greniers communs villageois</p> <p>Analyse socio-économique des sites pressentis pour l'action pilote GC</p>	<p>10</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponible les fiches de collecte des données 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer et vulgariser auprès des conseillers-animateurs-formateurs un plan d'analyse économique de rentabilité
<p>Finalisation de la stratégie GCV</p> <p>Séances d'animation et de formalisation des associations GCV dans les sites retenus</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir le consensus du PADANE et la précision sur la stratégie GCV - Maîtrise de la démarche et des objectifs des GCV par les conseillers-animateurs-formateurs - Possession du plan d'analyse de rentabilité des GCV par les conseillers-animateurs-formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer et soumettre la stratégie à la réunion intercomposante - Élaborer et vulgariser les fiches des données de base auprès des conseillers-animateurs-formateurs

GROUPEMENTS ET/OU ASSOCIATIONS Description des activités	Objectifs quantitatifs	Résultats escomptés	Expertises requises
Préparation du protocole d'entente pour le fonds d'octroi GCV		- Établir et faire valider une ébauche du protocole d'entente par le PADANE	- Produire une proposition de protocole d'entente GCV et la soumettre à la réunion intercomposante
<i>Associations de gestion de terroirs</i> Suivi des comités mis en place	9	- Rendre disponibles les données techniques pour la réalisation de l'ODOC	- Élaborer des fiches d'enquête en collaboration avec les responsables de l'ODOC

ANNEXE IV

Fiche membre

Groupement planteurs-préparateurs de vanille

(GPPV)

**FICHE MEMBRE
GROUPEMENT PLANTEUR S- PREPARATEURS
VANILLE (GPPV)**

Nom du groupement :
Commune de :
OTIV de rattachement :

Nom :
Date de naissance :
membre de l'association depuis.....

Prénom :
Résidence :
CIN N°
du..... fait à.....

Fonction dans le groupement :
Adhérent de l'OTIV :
Date d'adhésion :
Volume d'épargne..... Fmg
Situation de l'endettement actuel :

Superficie cultivée.....ha
Production vanille prévue 1999.....kg
Rendement attendu...../ha
Vanille verte à préparer.....kg
Pourcentage (réparé/production)

Antécédent de crédit :
.....

AUTRES CULTURES IMPORTANTES	SUPERFICIE	PRODUCTION
RIZ		
CAFE		
AUTRES		

Crédits équipements demandés

Identification	Nombre	Qualité et dimensions	Prix unitaire	Total

Paiement anticipé demandé :
en lettre :
.....

Fait àle.....

Fait à le

Le membre du groupement

Président du groupement

FICHE
GROUPEMENT PLANTEURS – PREPARATEURS DE VANILLE
(GPPV)

- Nom de l'Association :.....
- Date de constitution :..... No récipissé :.....
- Siège :.....
- Nom du président :.....
- Autres personnes contact :.....
- Nombre de membres :..... dont femmes

• **Fonctionnement**

- Existence de statut :.....
- Existence de règlement intérieur :.....
- Existence de dina :.....
- Adhérent de l'OTIV :.....
- Date d'adhésion :.....
- Volume d'épargne :.....

• **Aspects financiers**

- Cotisation - Adhésion FMG/an Taux de recouvrement :.....%
- Promotion du groupement :..... FMG/an Taux de recouvrement :.....%

• **Superficie**

- Superficie totale des membres en vanille :..... ha
- Superficie moyenne en vanille par membre :..... ha

• **Production**

- Production totale de vanille attendue en 1999 :..... kg
- Production moyenne/membre attendue en 1999 :..... kg

• **Rendement**

- Rendement escompté :...../ha
- Rendement moyen/membre :...../ha

• **Préparation**

- Volume (poids) de vanille verte à préparer en 1999 (association) :..... kg
- Pourcentage de la vanille produite à préparer en 1999 :.....%

Besoins en matériel :

Matériels collectifs

Identification	Nombre	Qualité ou dimension	Prix unitaire	Total
TOTAL				

Matériels individuels

Identification	Nombre	Qualité ou dimension	Prix unitaire	Total
Total				

Paiement anticipé

Crédit total demandé Crédit moyen par membre

Le Président du groupement

Faità..... le

ANNEXE V

Répartition des conseillers-animateurs- formateurs

REPARTITION DES CONSEILLERS-ANIMATEURS-FORMATEURS COORDINATION
 DIOCÉSAINÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT (CDD)
 PADANE -MADAGASCAR

	ÉQUIPE 1	ÉQUIPE II	ÉQUIPE III
Axe	Maroambihy (Route d'Andapa)	Antalaha (Route d'Antalaha)	Vohémar (Route de Vohémar)
Chef d'équipe	Jaonosy Justin	Ibrahim Dasy	Andriantsoa Adolphe
Membres	Arivelo Alain Auguste Tsivakina Astheline Jao Sévérin	Bertrand Rabeso Dokolahy Rabenirina F. X. Randrianarison Patrice	Jaony François Aimé Ramena El mire Bernard Seramila Teddy Gervais

ANNEXE VI

Recrutement du conseiller, Expert en animation et formation

**RECRUTEMENT DU CONSEILLER,
EXPERT NATIONAL EN ANIMATION ET FORMATION**

RAPPORT D'ENTREVUES

En vue de renforcer les activités de la composante « Appui aux groupements ruraux » et consolider les relations de travail avec les autres composantes du PADANE, la CDD a proposé à la mission de supervision de l'UNOPS de décembre 1998 d'étoffer son équipe. Ainsi, la CDD s'est engagée à recruter quatre conseillers-animateurs-formateurs et un conseiller, expert national en animation et formation. Malgré les difficultés pour trouver des candidats pouvant remplir les conditions d'emploi requises et ayant une disponibilité pour un mandat de 14 mois à Sambava, une dizaine de curriculum vitae sont parvenus à la CDD. Suite à une première sélection, cinq candidats ont été approchés. Finalement quatre candidats potentiels se sont présentés en entrevue qui a eu lieu à Antananarivo du 23 au 24 avril 1999.

Voici donc un profil sommaire de chacun des candidats :

1. TOTOZAFY Jean Claude, âgé de 46 ans et économiste de formation. Il a été administrateur civil et directeur de l'Institut de la vanille de Madagascar (IVAMA).
2. RANDRIAMIARINJATO Jean Olivier, âgé de 35 ans et agronome de formation. Il possède une longue expérience dans le domaine de l'organisation paysanne du projet FERT/PMMO.
3. SOLOARIVONY Xavier François, âgé de 54 ans et enseignant chercheur à l'Université d'Antananarivo. Il a été directeur général de l'opération agricole de la Côte Sud Est (ODASE) et conseiller technique auprès des ministères malgaches.
4. RANARIVELO Andrianivoson, âgé de 35 ans et économiste de formation. Il a été responsable des volets animation et formation au sein de l'équipe INTERCECAM à Bongolava.

Suite aux entrevues, les membres du comité de sélection composé de : Richard Ralaiarisoa, coordinateur au Bureau de coordination et d'animation sociale (BUCAS) d'Antananarivo, d'Augustin Jaotombo, coordonnateur de la CDD Sambava et de Zamzam Akbaraly, experte internationale d'UPA DI ont procédé à une analyse du profil recherché des candidats selon les critères définis.

Le présent rapport présente le mandat sommaire du conseiller, expert national en animation et formation; les conditions requises pour le poste et l'analyse des résultats des entrevues à l'Annexe VI.

Description sommaire du mandat

Le conseiller, expert en animation et formation travaillera sous la responsabilité du coordonnateur et en collaboration avec l'expert national en développement organisationnel.

A ce titre :

- Il définira une stratégie d'intervention pour le volet animation et formation.
- Il coordonnera les activités ayant un volet organisationnel.
- Il planifiera et verra aux activités d'animation et de formation et ce, avec les conseillers-animateurs-formateurs de la CDD.
- Il développera le programme de formation et verra à sa vulgarisation et à sa diffusion auprès des groupements ruraux.

De concert avec le coordonnateur et l'expert national en développement organisationnel, il est appelé à :

- Planifier l'ensemble des activités de la CDD reliées au PADANE.
Évaluer les activités terrain.
- Produire des rapports d'avancement dans le cadre du PADANE.
- Faire des prévisions annuelles.

MATRICE D'EVALUATION

TITRE DU POSTE : EXPERT, CONSEILLER EN ANIMATION ET FORMATION

Cote : 1 – ne rencontre pas le critère 2 – rencontre en partie le critère 3 - rencontre bien le critère 4 – rencontre plus qu'il ne faut le critère

CRITERES A RENCONTRER	TOTOZAFY Jean Claude	RANDRIAMIARINJA TO Jean olivier	Xavier François SOLOARIVONY	Andrianivoson RANARIVELO
<u>FORMATION</u>				
Maîtrise en sciences sociales ou ingénieur agronome	4	4	4	3
<u>EXPERIENCES</u>				
Cinq ans en animation et formation	2	3	3	4
<u>APTITUDE</u>				
Maîtrise de la langue française	4	4	4	2
Esprit d'analyse et de synthèse	2	3	3	3
Capacité de travailler sous pression	2	3	3	3
Créativité, innovation	2	3	3	3
Communication orale et écrite	3	3	3	2
Aptitude pour des relations personnelles	3	3	3	3
Attitude / dynamisme	2	3	2	3
<u>PERCEPTION DU POSTE</u>			2	3
Compréhension du mandat	1	3		
Motivation et intérêt pour le poste	3	3	3	3
<u>AUTRES</u>				
Disponibilité	3	3	2	3
Attente salariale	3	3	3	3
TOTAL	34	41	38	38

ANNEXE VII

Personnes rencontrées

Personnes rencontrées

Cellule d'appui comptable des projets du Fonds international de développement agricole (FIDA)

Dans le cadre du PADANE, une rencontre avec monsieur Allam Boualem, contrôleur financier de la Cellule d'appui comptable (CAC) des projets financés par le FIDA, a eu lieu à Antananarivo le jeudi 22 avril 1999. Les discussions ont essentiellement porté sur l'historique et la place du PADANE au sein des autres projets du ministère de l'Agriculture de Madagascar (MINAGRI).

Mission de supervision du FIOA à Madagascar

Miriam Okong'o, fonctionnaire au FIDA, a effectué une mission de supervision dans la zone du PADANE du 30 avril au 6 mai 1999. Des réunions de travail intercomposantes ont eu lieu avec madame Okong'o. Les recommandations faites à l'endroit de la CDD pour le volet «Appui aux groupements ruraux» mentionnent la présence soutenue des conseillers-animateurs- formateurs auprès des membres des groupements et/ou associations lors des missions terrain. Il est également précisé que les études socio-économiques sommaires faites dans le cadre des études d'infrastructures à réaliser en 1999 ont été entamées.

Rencontre de mise au point

Une rencontre avec Père Venance, vicaire général; Yves-Henri Robillard, conseiller technique; Andréa Sanony, travailleuse sociale et Alain Renel Andrianilaza, animateur, a eu lieu jeudi le 20 mai à la CDD de Diégo-Suarez. En plus d'un compte rendu de l'experte internationale d'UPA DI sur la mission d'appui à la CDD-Sambava, les discussions ont porté sur :

- Le suivi-évaluation des activités du PADANE dans son ensemble.

Plusieurs constats ont été faits :

- Manque de suivi quant à la gestion interne et à l'administration de la CDD-Sambava.
- Manque de suivi et de contrôle des budgets et de la comptabilité dans son ensemble.
- Manque d'information sur les volets animation et formation dispensés aux conseillers-animateurs-formateurs de la CDD-Sambava.

Afin de palier à ces lacunes, il convient, d'une part, d'une présence plus soutenue de la CDD-Mère de Diégo-Suarez auprès de la CDD-Sambava et que, d'autre part, cette dernière établisse une communication sur la gestion interne, l'administration et la comptabilité et ce, sur une base régulière avec la CDD-Mère.

Visites dans le cadre du suivi du projet

L'experte internationale a effectué une visite de courtoisie à madame Yannick Ariane Rasoarimana, secrétaire générale du ministère de l'Agriculture (MINAGRI) à Madagascar. L'objectif de la rencontre était de faire le point sur les activités de la composante « Appui aux groupements ruraux » dans le PADANE et de la mission d'appui technique d'UPA DI à la CDD.

À Sambava, en mai 1999, les visites de Yannick Ariane Rasoarimana, secrétaire générale du ministère de l'Agriculture, de Miriam Okong'o, représentante du FIDA, et d'une évaluatrice d'un bureau d'études d'Antananarivo ont eu lieu. Cette dernière avait pour mandat d'évaluer le personnel de l'Unité de coordination du PADANE.