

**Repoblikan'i Madagasikara**

**Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana**

**Ministère de l'agriculture, de l'élevage et des pêches**

---

**Projet d'amélioration et de développement agricole  
dans le Nord-est**

**PADANE**

**RAPPORT DE MISSION**

**OPÉRATIONNALISATION DU SYSTÈME DE S&E**

**Annick Lachance,  
Consultante en S&E et  
Système de gestion de l'information pour le développement**

**Août 2003**

## SOMMAIRE

### PRÉAMBULE

1. CARACTERISTIQUES DU PADANE	1.
Objectifs	1
Composantes	1
Les acteurs du Projet	2
Calendrier du Projet	4
2. PRINCIPES DE BASE POUR LE SYSTÈME DE S&E	5
Le S&E, ou la gestion de l'information pour le développement	5
Un S&E Participatif	5
Le S&E d'exécution et d'impact	6
Le S&E intégré à la mise en œuvre du Projet	6
3. DESCRIPTION DU SYSTÈME DE S&E DU PADANE	8
4. PROPOSITION DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTÈME DE S&E D'IMPACT	10.
4.1 LES INDICATEURS ET INFORMATIONS POUR LE S&E D'IMPACT	10
a) Le cadre logique et les indicateurs révisés	10
b) La matrice des informations pour le S&E d'impact du PADANE	15
4.2 LES OUTILS DE COLLECTE	28
a) Intégrés à la mise en œuvre du Projet	28
b) Enquête participative à l'échelle des exploitants agricoles	33
c) Autres données secondaires du secteur agricole dans la région	33
4.3 LES OUTILS D'ANALYSE ET DE RESTITUTION	34
a) Les tableaux de bord : dossiers Association, Commune, Projet	34
b) Les critères d'analyse des indicateurs d'impact :	34
c) Les moments d'analyse	35
d) Restitution et communication	35
4.4 CIRCULATION DE L'INFORMATION, STOCKAGE ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION	37
A) Circulation de l'information	37
a) Base de données	37
b) Stockage au niveau de l'association	37
4.5 MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	39
a) Changements dans l'organisation du travail	39
b) Programme d'activités S&E	39
c) Ressources humaines nécessaires	40
ANNEXES :	
1. Lexique	48
2. Liste des corrections apportées aux Tableaux de bord et Cadre logique révisé , et qui seront incorporées dans la base de données	50
3. Outils de collecte, synthèse et relais à l'échelle des associations	
• Un exemple indicatif : le cahier de crédit aux membres de l'AGRF	52
4. Outil Bilan des associations	54
5. Plan des objectifs	59
6. Plan des activités	64
7. Canevas Rapport annuel et de fin de projet intégrant les résultats du S&E, selon les modèles définis dans le guide S&E d'impact du FIDA.	65

Tableaux de bord ( document annexe séparé)

- Dossier Communal
- Dossier Périmètre et Association des usagers de l'eau (AUE), Association pour l'intensification agricole (AIA), Association pour la gestion de terroir (AGT) pour les opérations sur tanety autour des périmètres.
- Dossier Groupement de planteur et préparateur de vanille (GPPV)
- Dossier Grenier commun villageois (GRC)
- Dossier Piste et Association des usagers des pistes (AUP)
- Dossier des Activités génératrices de revenus des femmes (AGRF)
- Dossier Projet

## **PREAMBULE**

Suivre et évaluer l'impact des activités d'un projet, c'est développer pour chaque acteur concerné, sa capacité à observer les changements induits par les activités réalisées, à les mesurer et à les analyser selon des critères de performance : pertinence, durabilité, efficacité. Ceci pour mieux piloter les activités vers l'atteinte des objectifs fixés, mais aussi rendre compte à ses partenaires directs et participer au processus de décision, agir sur les orientations qui le concernent.

Dans le secteur agricole, c'est le travail conjugué de tout un ensemble d'acteurs, dont les exploitants agricoles et les communes rurales, les services privés et publics leur apportant un appui, les partenaires bailleurs de fonds et autorités administratives et politiques, qui assureront le succès du développement rural et l'atténuation durable de la pauvreté. C'est à tous ces types d'acteurs rencontrés dans le Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-est (PADANE), que le présent manuel s'adresse, en décrivant le dispositif de S&E d'impact, ainsi que les outils à leur portée.

Les récentes missions de supervision du Projet PADANE ont en effet, recommandé de repenser le système de S&E du Projet afin de lui permettre, dans le cadre de sa prolongation de 2 ans, d'élaborer un nouveau système de S&E participatif et durable, inspiré du récent guide de S&E élaboré par le Fonds international pour le développement agricole (FIDA). Il a notamment été recommandé la mise en place d'un dispositif capable de mesurer d'une manière participative et explicite l'impact du projet sur les groupes cibles dans la région de la SAVA, selon les critères de pertinence, efficacité, efficacité, impact, durabilité.

Plusieurs préoccupations en matière de S&E ont aussi été énoncées par le Projet :

- Avoir une idée claire de qui est chargé du processus et qui bénéficiera des résultats
- Assurer la participation des acteurs du Projet
- Guider la stratégie globale du projet dans l'optique de réduire la pauvreté
- Créer un environnement favorable à l'érudition, en donnant un sens aux informations et en assurant leur utilisation pour améliorer la mise en œuvre du projet
- Assurer l'exécution effective des activités du Projet
- Disposer d'un système de S&E performant, utilisé et utile:
  - Avec une lecture claire et partagée des indicateurs de suivi et performance, conformément au cadre logique du projet
  - Des outils de collecte et de circulation de l'information à la portée des acteurs et intégrés au processus de gestion du projet
  - Du personnel formé aux nouveaux outils du système de S&E
  - Un système informatique pour la gestion de la banque de données
  - Un manuel de S&E révisé

Des éléments de solution tirés de l'expérience de la consultante ont été repris avec le responsable S&E du PADANE, sur la base des outils déjà élaborés par l'équipe du Projet (cadres logiques, dossiers clefs), puis approfondis lors des visites auprès des cadres du projet et sur le terrain, auprès des communes et représentants d'associations professionnelles. Ces éléments ont été mis en cohérence avec le guide S&E du FIDA et font l'objet du présent manuel.

Le premier chapitre décrit les caractéristiques du PADANE.

Un second chapitre présente les principes de base pour les systèmes de S&E.

Le chapitre trois décrit le dispositif de S&E d'exécution déjà opérationnel au PADANE.

Le chapitre 4 présente les propositions de mise en œuvre du dispositif de S&E d'impact, avec les indicateurs révisés, les outils de collecte, d'analyse et de restitution, la circulation de l'information le stockage et son traitement, et enfin, les modalités pour la mise en œuvre du dispositif.

En annexe sont présentés :

- Un lexique des termes de S&E, définissant le sens données aux termes d'usage courant dans ce manuel.
- Les Dossiers Périmètre ( AUE, AIA, AGT), Association ( AGRF, GCV, GPPV, AUP), Commune et Projet.
- Les outils de collecte, synthèse et relais des associations vers le projet, ainsi que l'outil bilan des associations.
- Les canevas de rapport annuel et rapport de fin de Projet, proposé dans le guide S&E du FIDA.

# RAPPORT DE MISSION

## OPÉRATIONNALISATION D'UN SYSTÈME DE S&E D'IMPACT

ANNICK LACHANCE,  
CONSULTANTE

---

### Objet de la mission

1. Du 6 au 23 août 2003, Mme Annick Lachance, consultante en S&E et gestion de l'information pour le développement a séjourné à Sambava avec pour mandat d'apporter un appui au PADANE, dans l'opérationnalisation d'un système de S&E d'impact. M. Touv et Mme Laurence, de l'unité de S&E du Projet du Haut-Bassin du Mandrare (PNBM) se sont joints à la mission en vue de faire bénéficier leur Projet du travail réalisé.

2. La consultante remercie toute l'équipe du Projet pour leur accueil chaleureux et l'appui apporté tout au long des travaux. Le produit de cette mission, le manuel de S&E d'impact du PADANE, est le fruit de cette collaboration.

### Déroulement des travaux

3. Les TDR ont été révisés au démarrage de la mission pour prendre en compte le travail déjà en cours par la société informatique X2Z, sur la préparation d'un système de gestion informatisé et géographique. En outre, il a été décidé de focaliser le travail de la consultante sur le système d'information pour le S&E d'impact, qui sera nécessaire au cours des 16 derniers mois de la vie du Projet. Un calendrier détaillé des tâches réalisées et des personnes rencontrées, ainsi qu'une liste des documents consultés est présenté en annexe.

4. Après avoir pris connaissance des documents du Projet, la consultante a rencontré chacun des responsables des composantes pour avoir une lecture claire des activités et objectifs, ainsi que des informations déjà collectées sur le terrain. Des séances de travail auprès des communes de Anjangoveratra et Ambodivoara, ont permis de rencontrer un maire membre du comité de pilotage, des animateurs et AVB, ainsi que des représentants d'associations constituées par le projet, dans différents domaines d'intervention : AIA, AUE, GPPV, AGRF, périmètre et AIL. La consultante a aussi tenu une réunion avec le bureau X2Z pour discuter de la possibilité de développer l'application actuelle pour y inclure les éléments d'information d'impact.

5. Les produits attendus du système de S&E ont ensuite été élaborés. Il s'agit des dossiers pour chaque type d'association, pour le niveau communal et pour le suivi global du Projet. Ces dossiers constituent le tableau de bord pour chacun de ces niveaux d'acteurs et ils permettront de voir l'évolution des indicateurs d'impact et d'exécution, ainsi que le niveau d'appréciation des membres de l'association, par rapport aux principaux critères d'évaluation d'impact : la couverture des bénéficiaires, le degré d'atteinte des objectifs visés, la pertinence des activités entreprises, la durabilité et l'efficacité.

6. L'ensemble des outils de collecte a été identifié. Il s'agit principalement des cahiers des associations et des fiches de relais par les animateurs et agents de vulgarisation. Un exemple a été développé pour aider l'équipe S&E et AGR à poursuivre ce travail et réviser les cahiers de gestion des associations pour y intégrer le suivi d'impact à leur niveau, avec des outils et indicateurs à leur portée. Un outil bilan pour les associations a été développé, Il devra être

testé avant sa diffusion, pour démontrer sa faisabilité et son utilité et trouver les mots appropriés qui traduisent pour les membres des associations, les concepts abstraits de pertinence, durabilité et efficacité. Enfin, il est suggéré d'entreprendre une enquête participative pour réaliser un bilan à l'échelle du ménage agricole. Une esquisse des questions auxquelles cette enquête pourrait répondre a été préparée : des termes de références plus précis devront être élaborés pour être discutés en mission de supervision prévue en septembre prochain. Cette enquête a pour but de recueillir les perceptions des ménages sur l'impact du Projet.

7. Les modalités de mise en œuvre ont enfin été revues : le programme d'activités S&E, avec plus de 20 produits à réaliser d'ici la fin du projet, ainsi que les ressources humaines et matérielles, les changements suscités dans l'organisation actuelle du travail et un calendrier d'exécution.

## **Produits de la mission**

8. Tous ces éléments ont été présentés en plénière au moment de la restitution des travaux et les observations ont été prises en compte dans le Manuel de S&E d'impact pour le PADANE, principal produit de cette mission. Ce manuel est destiné à l'unité de S&E du Projet, qui aura la charge d'animer ce processus d'opérationnalisation du système d'information pour le S&E d'impact, qui associe les 400 associations, les 60 animateurs et AVB et tous les responsables techniques et financiers du projet. Ce manuel devra être discuté au cours de la mission de supervision. Il constitue l'annexe principale de ce rapport et présente la table des matières suivantes :

1. Caractéristiques du PADANE
2. Principes de base pour le système de S&E
3. Description du système de S&E du PADANE
4. Proposition de mise en œuvre du système de S&E d'impact
  - 4.1 Les indicateurs et informations pour le S&E d'impact
  - 4.2 Les outils de collecte
  - 4.3 Les outils d'analyse et de restitution
  - 4.4 La circulation de l'information, stockage et traitement de l'information
  - 4.5 Les modalités de mise en œuvre

En annexes : un lexique des expressions courantes en S&E, les Dossiers des associations, de la commune et du Projet, l'outil bilan des associations et un exemple de cahier révisé pour l'association AGRF, les plans des objectifs et des activités pour l'informatisation et les canevas des rapports annuels et de fin de projet, tels que suggérés dans le Manuel de S&E du FIDA.

## **Recommandations**

9. Pour assurer la réussite du programme d'activités en S&E, il est proposé de répartir le travail. Diverses ressources humaines devront se joindre à l'équipe S&E. Le recrutement demandant souvent de longs délais qui risquent de retarder le démarrage de ce programme, il est recommandé à la direction du Projet de porter une attention particulière à ce facteur de blocage. Ainsi, deux bureaux de formation seront recrutés pour assurer la formation – recyclage des cadres techniques en S&E et la formation des animateurs et AVB en outils participatifs de S&E. Ces bureaux devront préparer le matériel de formation sur la base des éléments développés dans le manuel. Cette option a été retenue dans le but de développer des capacités nationales en matière de formation en S&E.

10. Un bureau sera recruté pour conduire l'enquête participative bilan des ménages agricoles si cette idée est retenue lors de la mission de supervision.

11. Les différents produits de restitution ( émissions radio, film documentaire, concours riz, foire agricole) prévus pour capitaliser les connaissances et les diffuser devront être confiés à un spécialiste des communications, qui travaillerait dans le cadre de l'Unité de Programmation et S&E du PADANE. ( UPSE)

12. L'analyse des données de la base en vue d'une meilleure exploitation des données collectées et l'intégration des informations dans la préparation des réunions de coordination et des rapports d'activités pourrait être confiée à l'assistant économiste de l'UPSE, et le suivi du développement de l'application informatique / de même que la préparation des cartes thématiques pourrait être confiée à l'assistant géographe de l'UPSE. Le coordonnateur de l'UPSE, aura pour mandat d'assurer la coordination d'ensemble du programme d'activités de S&E, et de développer/ opérationnaliser les outils de S&E en étroite collaboration avec les composantes et animateurs.

13. Au niveau du matériel nécessaire, la consultante recommande que les cadres de l'UPSE disposent chacun d'un ordinateur pour gérer la base de données, analyser ces données. En outre, il serait utile d'installer un compte électronique pour des échanges surtout au cours du développement de l'application informatique.

14. La consultante recommande enfin que par échanges électroniques, le contact soit maintenu avec le Projet pour apporter un appui aux étapes clefs cruciales au succès de ce programme :

- les termes de références des bureaux de formation, de la société pour le développement de l'application informatique, du bureau recruté pour l'enquête participative.
- Les versions préliminaires du matériel de formation préparé par les bureaux de formation
- La méthodologie proposée par le bureau d'étude pour l'enquête participative
- L'avancement du développement de l'application informatique.

Une seconde mission, de courte durée, pourrait avoir lieu après le premier bilan des associations, pour aider à lever les difficultés qui seront rencontrées et faire le point sur l'avancement du programme d'activités de S&E.

## **LISTE DOCUMENTS CONSULTÉS**

Manuel de procédures administratives, financières, budgétaires et comptables. Astrum Progestion, 2002

Plans analytique et budgétaire, TOMPRO

Accord de prêt du Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est. Prêt No 410-MG, Juin 1996

Mission d'appui aux processus de gestion, suivi et évaluation du Projet. Rapport de mission, version préliminaire. Premier semestre 2001.

Programme de travail et de budget annuel (PTBA) 2003

Rapports annuels d'Activités 2002

Rapport de supervision no 5. Septembre 2001

Rapport de supervision no 6. Décembre 2002.

Managing for Impact in Rural Development; A Guide for Project M&E. IFAD 2002.

Projet Madio, Ministère de l'économie et du Plan, Institut National de la Statistique. Observatoire d'Antalaha ( Vanille). Enquête auprès des ménages 1995.

Réseau des Observatoires ruraux. Les cahiers du ROR. Les ménages ruraux durant la campagne 2001.

Réseau des Observatoires ruraux. Fiches signalétiques 2001

Réseau des Observatoires ruraux. Monographie de l'observatoire rural d'Antalaha. Campagne 2002.

Revue à mi-parcours du Projet PADANE, Annexes. Octobre – Novembre 2001. ( dont Nouveau Costab)



## CALENDRIER DE LA MISSION

<b>Date</b>	<b>Thèmes abordés</b>	<b>Personnes rencontrées</b>
6 août 2003	Arrivée Antananarive	M. Paulin, Directeur du Projet
7 août 2003	Antananarive – Sambava	M. Paulin, Directeur du Projet
8 août 2003	Termes de référence, contrat, organisation du programme de la mission, visite des locaux et rencontres des cadres et responsables des composantes	M. Paulin, Directeur du Projet M. Syriack, Responsable S&E
	Le S&E au Projet de mise en valeur du Haut-Bassin du Mandrare ( PHBM)	Mme Laurence, responsable S&E M. Touv, assistant S&E
	Termes de référence complémentaires S&E et Informatisation Base de données (BDD)	M. Paulin, Directeur du projet M. Syriack, Responsable S&E M. , Société X <sup>2</sup> Z Mme Laurence, S&E PHBM M. Touv, S&E PHBM
9-10 août 2003	Lectures documents Projet	
Lundi, 11 août 2003	Calendrier de rencontres  Dossiers clefs périmètres, associations et communes  Autres sources de données : Enquêtes Observatoire rural  S&E exécution : pv réunions mensuelles intercomposantes  BDD informatisée : données calculées et observées, concepts suivi et évaluation	M. Syriack, responsable S&E M. Désiré, ass. S&E M. Honoré, ass. S&E
	Ouverture activité Formation Paysan SIR	M. Joelson, responsable MEVA M. Syriack, responsable S&E
Mardi 12 août 2003	Suivi d'impact Composante Appuis aux groupements ruraux ( AGR)	M. Augustin, Responsable CDD
	Suivi d'impact Composante Finances rurales	M. Solofo, Responsable FR
	Suivi d'impact Sous-composante Mise en valeur agricole(MEVA)	M. Joelson, responsable MEVA
Mercredi 13 août	Suivi d'impact niveau communal, association, agents AVB, Animateur de périmètre	Communes de - Anjangoveratra : Maire membre du comité de pilotage, AUE, AIA, GPPV, AGRF, animateur du périmètre, AVB et animateur AGR) - Ambodivoara (AIL) : Adjoint au maire et administrateur de la commune.
	Termes de référence complémentaires S&E et Outils participatifs	M. Said Mahmoud, consultant M. Jocelyn , Minagri
Jeudi 14 août	Analyses financières et comptabilité analytique	M. Jeanson, responsable SAF
	Suivi d'impact Composante Pistes rurales	M. Anselme, responsable Pistes
	Suivi d'impact sous-composante DAT	Mme Nivo, responsable APA

<b>Date</b>	<b>Thèmes abordés</b>	<b>Personnes rencontrées</b>
Vendredi 15 août	Dossier commune	M. Syriack
	Rédaction manuel	
Samedi 16 août	Dossier périmètre et AUE, AIA	M. Syriack
Dimanche 17 août	Rédaction manuel	
Lundi 18 août	Dossiers Associations GCV, GPPV, AUP, AGRF, Dossier Projet	M. Syriack
Mardi 19 août	Dossier Projet, Dossier DAT et AGT	M. Syriack et Mme Nivo
Mercredi 20 août	Matrice des information pour le S&E d'impact Matrice des outils de collecte	M. Syriack et M. Touv (PHBM)
	Outil de bilan des associations, Enquête participative Bilan ménage agricole	
Jeudi 21 août	Calendrier et programme d'activités S&E	M. Syriack, M. Touv et M. Désiré
	Restitution plénière	Equipe PADANE
Vendredi 22 août	Modalités de mise en œuvre, ressources humaines, matérielles	M. Syriack et M. Touv Directeur
	Propotype Base de données X2Z en cours de préparation	M. Touv
	Plan des objectifs	M. Touv
	Modalités pour préparer les cahiers des associations : exemple indicatif : AGRF : collecte, situation mensuelle, graphique,	M. Syriack et M. Touv
	Rédaction manuel	
Samedi 23 août	Rédaction manuel	
	Voyage Sambava – Tana	
	Réunion Developpement application informatique	M. Syriack, M, Touv, X2Z
	Voyage Madagascar – Canada	