

**Repoblikan'i Madagasikara  
Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana**

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

---

**Rapport de mission de préparation  
de la fin du Projet**

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

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

**Mars 2005**

## Table des matières

### RAPPORT DE MISSION :

Objectif

Déroulement

Principaux résultats de la mission et recommandations :

- A. Rapport d'achèvement du Projet
- B. Bases de données informatiques du PADANE
- C. Evaluation d'impact par les bénéficiaires
- D. Evaluation de la performance des structures
- E. Transfert vers les structures de relève
- F. Plan d'action d'ici l'achèvement (décembre 05) et la clôture du Projet (Juin 06)

### ANNEXES

- 1. Termes de références (TDR) de la consultante
- 2. Calendrier de la mission
- 3. Outil de sensibilisation sur les opportunités en fin du Projet
- 4. Proposition de canevas du Rapport d'achèvement
- 5. Base de données du PADANE (Concepts, opérationnalisation, état de la situation et recommandations)
- 6. Ebauche TDR pour le 5<sup>ième</sup> mandat du Bureau informatique
- 7. Evaluation du PADANE, (concepts, opérationnalisation de **l'évaluation d'impact par les bénéficiaires**)
- 8. Outil d'évaluation d'impact avec les bénéficiaires
- 9. Lexique des termes d'évaluation
- 10. Canevas standard (FIDA) de Rapport d'évaluation de projet
- 11. Canevas proposé pour le Rapport d'évaluation d'impact
- 12. Indicateurs du PADANE, du FIDA, du MAEP
- 13. Questions spécifiques par thème potentiellement intégrées dans l'évaluation de Projet
- 14. Evaluation du PADANE (concepts, opérationnalisation de **l'évaluation de la performance des structures**)
- 15. Canevas proposé pour le Rapport d'évaluation de la performance des structures
- 16. Transfert vers les structures de relève (concepts, opérationnalisation)
- 17. Informations de référence à recueillir au niveau central en vue du transfert.

## PADANE - MADAGASCAR

Mission d'assistance technique en S&E  
2 au 22 mars 2005

### RAPPORT DE MISSION

---

#### Objet de la mission

Le Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-est (PADANE) est un projet de développement intégré, prévu initialement pour une durée de 6 ans. Une dernière année de prolongation a été approuvée avec pour objectif principal d'assurer la pérennisation des acquis et le transfert des responsabilités vers les différentes structures de relève.

En collaboration avec le Consultant national responsable de l'Unité de programmation, S&E (UPSE) du PADANE, la consultante avait pour mission d'aider le projet à réussir cette dernière année de prolongation. D'une manière plus précise, il s'agissait :

- De rendre plus opérationnel et plus efficace la base de données de S&E pour que le système installé soit apte à jouer un rôle déterminant dans cette phase finale du Projet, plus particulièrement dans le domaine de l'évaluation d'impact.
- De préparer les termes de références pour la consultation d'un bureau d'études pour l'évaluation d'impact du Projet
- De préparer un plan d'action pour le transfert progressif des mécanismes de S&E et des documents et bases de données générées par le Projet vers les structures de relève, et particulièrement les structures étatiques régionales et nationale.
- De préparer un canevas de rapport d'achèvement à produire au moment de la clôture du Projet, en juin 2006.

Les termes de référence sont présentés en **Annexe 1**.

#### Déroulement

La mission s'est déroulée du 2 au 17 mars dans la zone d'intervention du Projet et du 18 au 21 mars à Tananarive pour finaliser le rapport et rendre compte aux autorités. Une équipe de travail S&E a été constituée pour participer à l'ensemble des visites et rencontres organisées au cours de cette mission. L'équipe était composée des membres de l'UPSE et de la responsable du Suivi du PADANE pour le compte du MAEP/DSSE. Le responsable du Bureau d'appui aux projets du FIDA s'est joint à l'équipe dans les trois derniers jours sur le terrain, accompagné d'une représentante de la Direction de l'appui à la professionnalisation des producteurs (DAPP/MAEP).

Après lecture des documents générés par le PADANE depuis la dernière mission de la consultante auprès du PADANE (Mission de conception du Manuel de S&E d'impact, août 2003) et une discussion avec les membres de l'UPSE et de la Direction du PADANE, le programme de travail a été arrêté (Calendrier de la mission, **Annexe 2**) et une séance plénière a permis de sensibiliser les responsables des composantes sur les opportunités apportées par la Fin du Projet, à travers l'évaluation d'impact. (Outil de sensibilisation, **Annexe 3**)

Des séances de travail ont ensuite eu lieu autour de la base de données, avec la présence du bureau responsable de la conception des différentes applications en usage au PADANE :

- Cadre logique (Tableau de bord de suivi trimestriel du Projet),
- Dossiers clés (Tableau de bord pour le suivi par les différentes structures du Projet : les communes, les associations),
- Mapinfo, et
- Réperdoc (Répertoire électronique des différents documents du PADANE).

Ceci a permis de tracer le bilan des outils de collecte et analyse en usage dans le Projet et de voir ce qui est possible de faire d'ici la fin du Projet.

Puis des rencontres avec les responsables techniques des différentes composantes et du service financier ont permis d'identifier (i) les informations disponibles à leur niveau, (ii) les questions spécifiques qui se posent au moment de la fin du Projet en vue de les intégrer dans le plan d'analyse de l'évaluation et (iii) d'identifier les différentes structures de relève et les outils de pilotage à leur portée, ceci en vue de clarifier le planning de transfert et les besoins en renforcement des capacités pouvant être réalisés au cours de cette dernière année.

Une visite de terrain auprès d'une commune et d'une association bénéficiaire (périmètre) a permis de clarifier l'outil d'évaluation d'impact avec les bénéficiaires et de mieux comprendre le nouvel environnement des communes dans la perspective de l'après projet, pour mieux mesurer la situation des communes du PADANE dans le cadre de l'évaluation de la performance des structures et veiller à leur apporter les appuis nécessaires pour assurer la relève, notamment en matière de suivi et appuis aux associations.

Enfin, des séances de travail avec le Chef de Région, le Groupe de travail pour le développement rural, divers représentants du DRDR, une représentante de la Chambre d'Agriculture, ainsi qu'une démonstration du logiciel Rural Invest pour la programmation des requêtes de financement au PSDR, ont permis de mieux situer le paysage institutionnel au niveau régional/ district et les enjeux actuels pour le développement régional de la région de la SAVA.

Une séance plénière a réuni les responsables des composantes, le GTDR, la Chambre d'Agriculture, le DDR et la Direction du Projet autour des premiers résultats de la mission. Les observations et questions ont été intégrées dans les divers produits de la mission.

## **Contenu du Rapport**

Le présent rapport rend compte des principaux points et recommandations de la mission sur les grands sujets traités. Il présente aussi le planning de travail d'ici Décembre 2005, date de l'achèvement du Projet, et d'ici Juin 2006, date de la clôture définitive des comptes. En annexes, sont reportés les différents détails techniques relatifs aux produits réalisés au cours de cette mission.

- G. Rapport d'achèvement du Projet
- H. Bases de données informatiques du PADANE
- I. Evaluation d'impact par les bénéficiaires
- J. Evaluation de la performance des structures
- K. Transfert vers les structures de relève
- L. Plan d'action d'ici l'achèvement (décembre 05) et la clôture du Projet (Juin 06)

## Principaux résultats de la mission et recommandations

### A. Rapport d'achèvement du Projet

Le rapport d'achèvement constitue l'ultime étape du Projet. Il s'agit d'un document synthèse (de 20-30 pages) qui résume l'évaluation du Projet, et la performance des partenaires, clôture les comptes ainsi que le transfert du patrimoine et indique les perspectives de durabilité et les enseignements tirés. Il est préparé pour servir de mémoire institutionnelle aux structures de relève sur le terrain, responsables de la pérennisation des acquis et au niveau du Gouvernement et du FIDA pour la préparation de nouveaux projets et politiques.

Un canevas est présenté en **Annexe 4**. Il reprend les éléments des directives du FIDA en matière de rapport d'achèvement (1999) et intègre les éléments développés plus récemment par cette institution, notamment sur l'évaluation d'impact et le cadre de gestion axée sur les résultats, ainsi que le bilan qui sera établi sur la phase de transfert vers les structures de relève.

#### **Recommandation 1 : (PADANE & FIDA)**

Comme le canevas n'est pas strictement conforme à celui donné par les directives de 1999, il est fortement recommandé de le faire valider par le FIDA, au plus tard lors de la prochaine mission de supervision en juin, avant le début des travaux d'évaluation sur le terrain.

Les principaux changements apportés se trouvent au niveau des chapitres :

- 4.3 Organisation et gestion (plus détaillé que dans les directives et circonscrit aux responsables de la mise en œuvre du Projet)
- 4.5 Bilan général (en termes de contribution effective et la part du Projet aux priorités et objectifs des Communes, du Gouvernement et du FIDA), et
- La liste des annexes. (Appréciation de la performance d'ensemble du Projet, Réalisations du Projet en matière de renforcement des capacités, et Documents de transfert).

Ce document synthèse pourra être préparé à partir des éléments d'information recueillis au cours de 2005 et au premier semestre 2006, à travers:

- l'évaluation d'impact par les bénéficiaires,
- l'évaluation de la performance des structures,
- les données techniques et financières du PADANE
- le suivi du transfert.

Il doit être déposé au plus tard le 30 juin 2006.

## B. Bases de données informatiques du PADANE

L'option informatique est toujours coûteuse et dans le cas de développement d'un logiciel pour répondre aux besoins d'un système de S&E technique d'un projet, il faut accepter de travailler dans un contexte de R&D. L'idéal aurait été de constituer un binôme spécialiste S&E et informaticien, pour que les deux métiers s'alimentent mutuellement afin d'obtenir un produit qui réponde vraiment aux besoins des utilisateurs. Le logiciel de suivi financier du PADANE, le TOMPRO, constitue un bon exemple de la puissance d'une base de données relationnelle bien conçue.

Le PADANE a investi un montant relativement important jusqu'à présent dans le développement des outils de bases de données pour une gestion informatisée de son système de S&E. A cet effet, 4 mandats ont été confiés au bureau informatique X2Z, qui a conçu 4 modules informatiques et apporté un appui technique aux responsables des composantes et à l'UPSE pour leur utilisation.

Après analyse de la situation (voir plus bas), l'option de consolider la base de données a été retenue sur la base des faits suivants :

- Le PADANE a acquis une bonne expérience en matière informatique et base de données relationnelles, ce qui sera un formidable atout au moment de développer le système d'information de gestion informatisé pour la Région. Ces acquis se trouvent notamment sur l'acquisition du langage et des structures informatiques et de gestion du développement, sur l'architecture d'un système de gestion de l'information et sur les modes opératoires de la collecte, saisie et restitution (bien que cet acquis se traduise surtout en forme conceptuelle à l'heure actuelle, mais non pleinement opérationnelle).
- Toutes les équipes du Projet utilisent et disposent de la plupart des informations utiles nécessaires à l'évaluation d'impact, sauf peut-être les informations par genre.
- Les problèmes rencontrés dans la BDD actuelle ne sont pas insurmontables au contraire. (Voir **Annexe 5**) Avec l'évaluation d'impact, la motivation est grande pour améliorer l'efficacité de la gestion de l'information dans et entre les composantes, car les besoins en informations sont très grands à cette phase du Projet.
- L'option de demeurer dans les formats EXCELL a été analysée et du fait des limites rapidement atteintes pour la sortie et le croisement des données, il a été retenu de consolider la BDD du PADANE.

### **Recommandation no.2 : (PADANE)**

Il est proposé de consolider la base de données avec l'appui de l'informaticien qui a conçu le logiciel Dossiers clés. Il s'agit vraiment d'un travail de finalisation. La consolidation informatique devra être faite dans un souci d'efficacité, c'est-à-dire au meilleur coût possible étant donné la fin du Projet, sans investir dans des logiciels informatiques coûteux qui donneraient une nouvelle architecture à la BDD elle-même.

Une ébauche de TDR est présentée en **Annexe 6**.

Le résultat attendu de ce mandat est de disposer en fin de projet d'une base de données relationnelle en tant que mémoire non dynamique des réalisations et des acquis du Projet. Cette base de données sera utilisée par l'équipe d'évaluation d'impact et d'évaluation de la

performance des structures du Projet et pour la préparation du rapport d'achèvement. Après le projet, elle sera utilisable par les structures de relève, notamment les structures responsables de l'animation des cadres de concertation (DRDR, Région, etc.)

Pour atteindre ce résultat, le consultant aura pour mandat de:

- Concevoir la procédure à la saisie permettant l'import des données des bases de données de MEVA et CDD (juin 2005)
- Consolider le module Dossier clé (Juin 2005) pour corriger les faiblesses actuelles et répondre aux besoins de:
  - L'évaluation d'impact (sortie des tableaux d'indicateurs, représentation cartographique, graphique (camembert ou barre), toile d'araignée (notamment pour l'outil d'évaluation des impacts sur les conditions de vie des ménages bénéficiaires)
  - Du transfert des dossiers (individuel par acteur et récapitulatif par type d'acteurs pour les besoins de leurs instances de coordination, ex. Associations des maires pour les récapitulatifs des communes, ...)
- Lier le module Map info aux données de la BDD Dossiers clés
- Organiser le transfert (CD) de la BDD aux autorités de l'Etat (MAEP et région)
- Renforcer les capacités de l'UPSE pour la manipulation de la BDD, des modules Dossiers clés, Reperdoc et Mapinfo. (Juillet – septembre 2005) avec obligation de résultats.

### **Recommandation no. 3 : (UPSE)**

L'UPSE doit produire au préalable: (avril – mai 2005)

Une matrice indiquant les sorties attendues:

- tableaux des indicateurs / données utiles + comparables, pour l'évaluation d'impact et l'évaluation de la performance des structures ( et représentation graphique dans certains cas)
- tableaux de récapitulatifs par dossier clés et pour chaque bloc d'information (indicateurs des objectifs, renseignements généraux, investissements, etc.) (et représentation graphique ou cartographique dans certains cas)
- un manuel sur les indicateurs ( leur définition, les données utiles, les sources, les méthodes de calcul des données qualitatives à la collecte et au récapitulatif)

Après les ajustements apportées aux logiciels, elle devrait être capable de trouver les données en réponse aux demandes du Bureau d'étude responsable des évaluations et produire des cartes (requête des données nécessaires dans la BDD, conception de la carte, etc.) en appui dans le cadre de l'évaluation d'impact et pour le rapport d'achèvement.

Par rapport aux mandats préalables confiés à X2Z :

### **Recommandation no.4 (X2Z)**

Il s'agira de clôturer ces mandats après que les tâches suivantes aient été réalisées :

- Corriger l'accès à la sortie d'une fiche détaillée selon la procédure discutée avec l'informaticien d'une lecture d'un tableau « répertoire » des districts, communes, nom de l'association.
- Date édition sur les sorties et Titre des sorties (liste des titres préparée par l'UPSE)
- Bouton permettant l'export des tableaux des dossiers de sorties vers EXCELL pour des traitements additionnels plus souples, une fois les données triées par la base.

- Compléter la conception du Reperdoc pour une mise à jour ensuite par l'UPSE des documents produits par le PADANE au cours des prochains mois.

### C. Evaluation d'impact par les bénéficiaires

Un cadre méthodologique a été défini en s'inspirant de la méthodologie d'évaluation des projets du FIDA, qui est axée sur l'évaluation des impacts en matière de pauvreté rurale. Ces éléments conceptuels et opérationnels sont présentés en **annexe 7**.

Un résumé des indicateurs à renseigner est rappelé en **annexe 12**.

Une description de l'outil d'évaluation d'impact est présentée en **annexe 8**.

Des canevas pour le rapport d'évaluation (risque de chevauchement avec le RAP) et le rapport d'évaluation d'impact par les bénéficiaires sont présentés en **annexes 10 et 11**.

Un lexique des termes de l'évaluation est donné en **annexe 9**.

Les questions spécifiques soulevées en fin de projet et qui pourraient être intégrées dans l'évaluation d'impact ou dans l'évaluation de la performance des structures sont indiquées en **annexe 13**.

Certains documents de référence utiles pour poursuivre la préparation des termes de référence de l'évaluation sont remis sous format électronique avec le rapport de mission :

1. Plan directeur pour le développement rural, MAEP, Février 2004
2. Methodological framework for Project Evaluation, September 2003
3. OECD Glossary of Evaluation, 2002
4. Indicateurs du BSSE / MAEP

Les principales caractéristiques à noter sont :

- L'évaluation d'impact par les bénéficiaires permettra de mesurer les impacts, au sens de changements dans les conditions de vie des pauvres ruraux, prévus ou non, tels que perçus au moment de l'évaluation.
- Les bénéficiaires seront aussi appelés à se prononcer sur le degré d'atteinte des objectifs du projet (impacts prévus et efficacité d'ensemble du Projet) et la pertinence des activités par rapport à leurs besoins et priorités.
- La plupart des données des résultats de second niveau (objectifs spécifiques du PADANE) sont déjà disponibles auprès des composantes et qu'un travail de collecte dans la BDD permettra au bureau d'étude de les analyser avant de partir sur le terrain et au moment de l'enquête auprès des bénéficiaires, approfondir avec les ménages, le pourquoi et le comment les résultats prévus ont ou n'ont pas été atteints.
- Les outils préconisés pour l'évaluation d'impact devraient être développés dans l'esprit d'un transfert vers les structures de relève pour renforcer leurs capacités de suivi d'impact.



- Enfin, des activités de communication sont inscrites dans la méthodologie afin d'établir dès à présent de nouveaux canaux de communication (notamment la radio) entre les bénéficiaires et les structures de relève.

**Recommandation no. 5 (PADANE & FIDA)**

Voir avec la mission de supervision du FIDA, la pertinence de produire un rapport d'évaluation de projet (risque de chevauchement avec le RAP, ou deux rapports spécifiques Evaluation d'impact par les bénéficiaires, et Evaluation de la performance des structures.

**Recommandation no 6 (MAEP)**

L'exercice d'évaluation d'impact est inconnu dans la région de la SAVA et relativement récent au niveau du MAEP. Il est suggéré à la Direction des statistiques et S&E du MAEP de profiter de cet exercice pour documenter à travers la préparation d'un manuel (Evaluation d'impact ou Evaluation de projet), des principes méthodologiques et procédures qui pourrait progressivement être transférées aux structures déconcentrées et aux nouveaux projets qui démarrent.

En outre, le MAEP attire l'attention de la mission sur le fait que plusieurs enquêtes ménages auront lieu au cours de la prochaine année et qu'il serait nécessaire que le consultant national se mette en rapport avec ces équipes pour harmoniser les questionnaires.

**Recommandation no 7 (PADANE, MAEP, Région)**

Les activités de S&E seront très intenses au cours de cette dernière année du PADANE. L'équipe UPSE est composée de contractuels. Au cours de cette mission, il a été tenté de repérer au niveau du DRDR ou de la région, les structures de relève. Force est de constater que les mandats se chevauchent entre le DRDR et le GTDR pour animer une plateforme de concertation, facteur clé d'un mécanisme de S&E. En outre, au niveau du DRDR, il n'y a pas de personne affectée au poste de S&E.

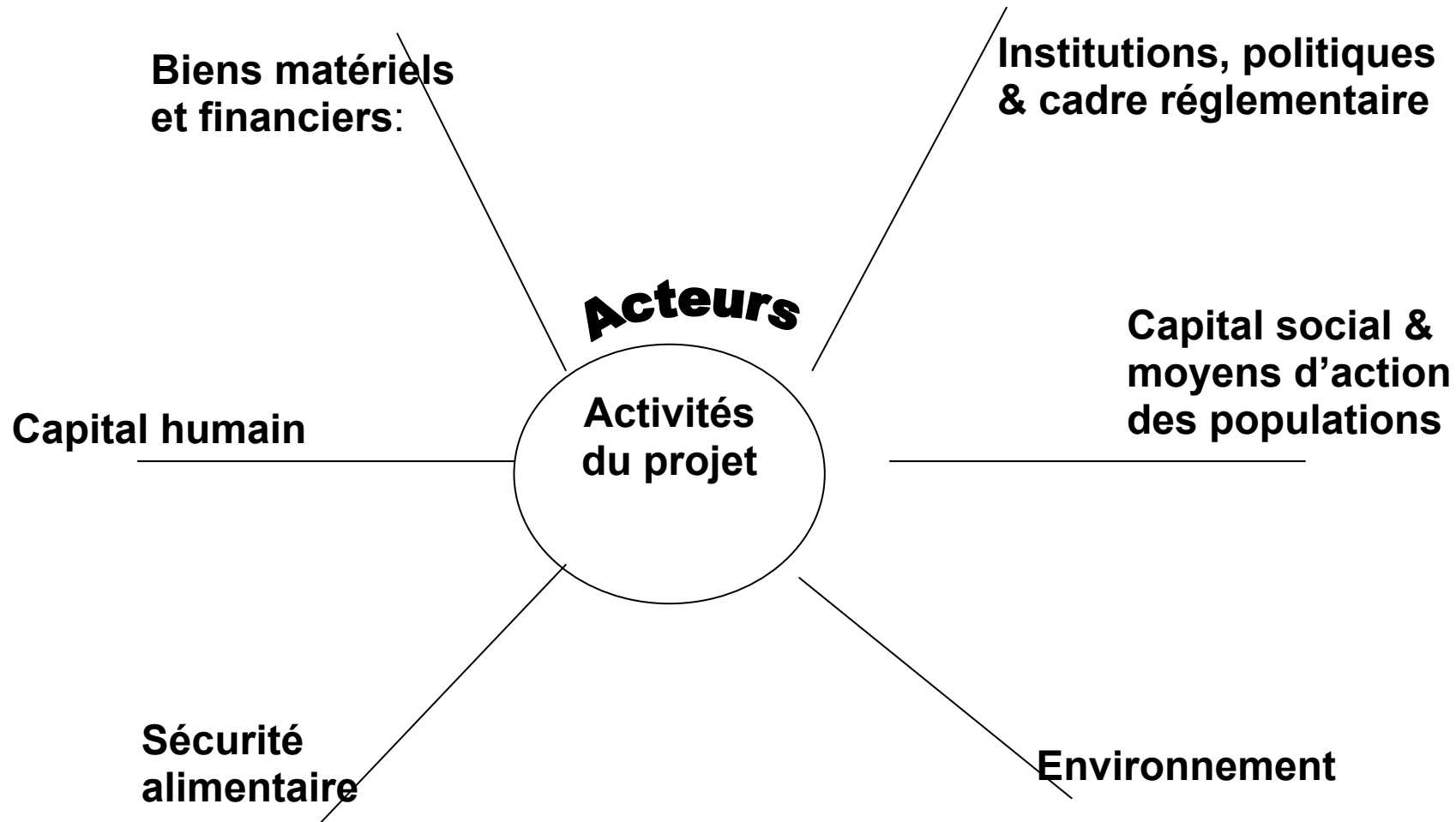
Il a été proposé qu'en cette période de transition des structures institutionnelles, l'UPSE du PADANE assure le transfert des outils et BDD au niveau de la Direction du S&E du MAEP, qui assurera au moment voulu le transfert de ces acquis au niveau de la région. A cet effet, il serait important que l'appui apporté par la responsable du suivi du PADANE (une semaine par mois) soit maintenu d'ici la clôture du Projet. Elle pourrait par la même occasion, préparer l'ébauche des différents manuels de procédures (évaluation d'impact, évaluation de la performance des structures, transfert des acquis et outils de gestion du Projet, proposés dans ce rapport et assurer le suivi du transfert après l'achèvement du Projet et la rédaction avec l'UCP du rapport d'achèvement.

**Recommandation no 8 (UPSE & Composantes)**

Finaliser les questions spécifiques à traiter au cours de l'évaluation du Projet, afin de les intégrer dans les TDR du Bureau d'étude.

Veiller à compléter la base de données du PADANE.

# Carte des 6 domaines d'impact sur les conditions de vie des ruraux pauvres



*PADANE, mission d'assistance technique Mars 2005.*

*Adapté à partir du document méthodologique de l'évaluation des projets du FIDA*



## D. Evaluation de la performance des structures

L'objectif de l'évaluation de la performance des structures est de mesurer l'efficience et l'efficacité de l'organisation du Projet avec les structures. Autrement dit : « Est-ce que le projet a fait les bonnes choses? Et bien fait? »

En fin de projet, cela s'avère utile à plusieurs égards :

- Pour le FIDA et le Gouvernement, ceci permettra de documenter le Rapport d'achèvement, notamment les éléments relatifs à la performance globale du Projet (bilan général, organisation et gestion) et Performance des partenaires et les leçons à tirer pour améliorer le montage institutionnel et les procédures des nouveaux projets en préparation ou en démarrage. En effet, trop de projets rencontrent encore des difficultés organisationnelles malgré la longue histoire du développement.
- En réalisant cet exercice, pour les structures du Projet, s'agira surtout d'**apprendre** des succès des structures ( les facteurs clés)et des problèmes rencontrés par les structures (ajustements opérationnels futurs) pour capitaliser les expériences pour les projets en démarrage et permettre aux différentes structures de se repositionner dans l'après projet.

A noter :

**Au sujet de la performance des partenaires** (FIDA, agences gouvernementales, ONG, Co financiers), une série de questions spécifiques au rôle de chaque type de structures partenaires au Projet a été identifiée par le FIDA dans son document méthodologique sur l'évaluation des projets. Ces questions devraient servir de référence au Bureau d'étude.

**Un facteur sensible** auquel il faudra prêter une attention particulière dans ce type d'exercice: respecter l'individu.

**La problématique** actuelle est que les structures en place ont peu l'expérience de ce type d'exercice et ne sont pas familiarisées avec les critères pour apprécier l'efficience et l'efficacité. Il est donc proposé de s'entendre sur les critères de chaque structure d'une manière participative avant (ébauche) et (finalisé) avec le bureau d'étude: « Pour vous, quels sont les critères qui font que votre organisation fonctionne bien, autres que l'efficience et l'efficacité? »

L'étude de cas complémentaire dans cette évaluation porte sur le re-calcule du taux de rentabilité interne du Projet.

Enfin, une liste des structures parties prenantes au PADANE a été identifiée dans **l'annexe 11**, ainsi que les concepts et l'opérationnalisation de cette évaluation.

### **Recommandation no 9. UPSE & COMPOSANTES**

S'entendre sur les critères de performance de sa structure

Compléter la liste indicative des questions spécifiques pour l'évaluation de la performance des structures.

### **Recommandations no 10. PADANE & FIDA**

Valider lors de la prochaine mission de supervision, la liste des structures et des catégories pour l'évaluation de la performance des structures, ainsi que la liste indicative des questions d'évaluation.

### **Recommandation no 11 : UPSE & PADANE**

Finaliser les termes de référence pour l'évaluation du Projet (Evaluation d'impact par les bénéficiaires et Evaluation de la performance des structures) en gardant les deux exercices le plus simple et le plus près des objectifs visés par cette étape.

Préparer le dossier d'appel d'offre pour recruter le bureau d'études responsables de réaliser ces deux activités et produire les rapports qui y sont liés.

## **E. Transfert vers les structures de relève**

Avec la fin d'un projet de développement, des canaux de communications se ferment, les visites d'appuis techniques, de supervision s'arrêtent et un guichet pour de nouveaux investissements se ferme. Un projet est souvent synonyme de niveau technique relativement élevé, de cadres bien motivés et d'une abondance relative de moyens. Avec la fin du projet, les structures de relève se retrouvent dans une situation difficile, responsables de pérenniser les acquis, mais avec des moyens beaucoup plus limités.

### **Le transfert, c'est :**

- veiller à rétablir des canaux de communication nécessaires avec des structures de relève (financement, appui technique, guichet nouveaux investissements)
- renforcer les capacités des bénéficiaires
  - leurs capacités de gestion: nécessaires pour piloter ses activités (formulation de sous-projets, de PTA des activités courantes, Suivi)
  - leurs capacités techniques : pour maintenir leur niveau d'activité.

### **Le résultat attendu du transfert :**

- la poursuite des activités par les principales structures de relève
- La poursuite des activités des bénéficiaires
- la pérennisation des acquis en termes d'impact et résultats de seconds niveaux.
- une dynamique de développement en marche entre les différentes structures du monde rural.

**En annexe 16**, les concepts et les différentes responsabilités à transférer ainsi que les outils de programmation, S&E des activités sont identifiées pour chaque composante du PADANE.

**Recommandations no 12 :**

Clarifier les points forts et faibles des outils de programmation, S&E et BDD utilisés par l'UCP et voir comment ils peuvent être transférés aux différentes structures présentes dans la région : le DRDR, le DDR, les plateformes de concertation (GTDR, le PDR). L'atelier de restitution des résultats de l'évaluation constitue à cet effet un cas réel de concertation et son succès pourrait permettre de dynamiser une structure de concertation entre tous les acteurs du développement agricole de la région de la SAVA pour le suivi du PDR et l'occasion de rencontres entre les services techniques et les bénéficiaires.

**Recommandation no 13 : Consultant national /MAEP - DSSE**

Des informations additionnelles, disponibles au niveau central, sont nécessaires pour organiser le transfert sur la base des bons textes. La liste établie suite à la mission est présentée en **Annexe 17**.

**Recommandation no 14 : Composantes techniques, UPSE, UCP**

Etablir les normes actuelles du PADANE des appuis (Coûts) (véhicule + carburant + per diem + formation + ressources humaines) apportés en moyenne par périmètre en phase d'entretien régulier, et en phase de réparation ( en phase de réhabilitation, ces coûts sont inclus dans les travaux).

Comparer avec les budgets alloués normalement par l'Etat pour le fonctionnement de ce service. Sur cette base, proposer des mécanismes novateurs pour maintenir le contact avec le milieu des organisations paysannes et voir quels sont les possibilités de renforcement des capacités des services techniques notamment pour assurer correctement la fonction de S&E.

Le poste de S&E est souvent le plus difficile à combler. Des formations techniques, des procédures claires, la mise en réseau informel des responsables S&E pour des ateliers de recyclage, sont aussi des facteurs de motivation.

**Recommandation no 15 :**

Le mandat du Consultant national devrait être reconduit pour une période de 3 mois à plein temps d'ici la fin juin pour initier les principales activités : Consolidation de la BDD; Evaluations, Transfert, Médiatisation. Par la suite, il faudrait envisager son appui, une semaine par mois d'ici la date d'achèvement du Projet, pour superviser les évaluations, et faire le suivi du transfert. Un manuel des procédures de transfert des acquis et des outils de programmation, S&E serait souhaitable.

Après l'achèvement et d'ici la clôture du Projet, son rôle serait ensuite assuré par le MAEP / DSSE. A défaut, il est probable que toutes ces activités prennent du retard et que le transfert des acquis ne puisse se faire avec les résultats escomptés.

## F. Plan d'action d'ici l'achèvement (décembre 05) et la clôture du Projet (Juin 06)

Neuf grands groupes d'activités sont à réaliser au cours de cette dernière année du PADANE en vue de l'achèvement et du transfert :

1. Consolidation de la base de données
2. Recrutement du bureau d'étude
3. Evaluation d'impact par les bénéficiaires et le Rapport.
4. Les études de cas et leurs rapports.
5. Evaluation de la performance des structures et le Rapport
6. Ateliers de transfert (1<sup>er</sup>, 2<sup>ième</sup> et 3<sup>ième</sup> portant sur la restitution des résultats et des dossiers de transfert)
7. Activités de médiatisation
8. Programme de transfert par structures et suivi
9. Rapport d'achèvement

Le consultant national S&E sera responsable de coordonner les activités. Il sera appuyé par l'équipe de l'UPSE et un informaticien, ainsi que par le MAEP / DSSE, l'UCP et les responsables techniques des composantes. Un bureau d'étude sera recruté pour réaliser les évaluations.

### Planning de travail Mars - Juin 2006.

Intitulé	Responsable	Echéance
<b>1) Consolidation de la BDD</b>	Informaticien – Consultant national	30 juin 05
1.1 Préparer les tableaux de sortie pour les besoins des évaluations	Consultant national / UPSE / responsables techniques	25 mai
1.2 Revoir le format des dossiers à transférer	Consultant national / UPSE / responsables techniques	25 mai
1.3 Préparer le manuel des indicateurs	Consultant national / MAEP	25 mai
1.4 Identifier la source des données	Consultant national / UPSE / responsables techniques	25 mai
1.5 Etablir le contrat (5 <sup>ième</sup> mandat) du bureau informatique	UPC	15 mai
1.6 Collecter les données	UPSE et Informaticien pour le transfert électronique	15 juin
1.7 Conception du logiciel	Informaticien	15 juin
1.8 Saisie	UPSE	30 juin
1.9 Formation et suivi de la formation de l'UPSE à l'usage des modules Map info, dossiers clés et Reperdoc, avec obligation de résultats	Informaticien	Juillet à Septembre
Option informatique d'un système de S/E (manuel)	MAEP	Avril – octobre
<b>2) Recrutement du bureau d'études</b>	Consultant national	
Finalisation des termes de référence pour les évaluations (questions spécifiques et	Consultant national / UPSE / responsables techniques	30 avril

esquisse plan d'analyse, charge de travail, budget, calendrier, profils recherchés)		
Identification d'une short list	Consultant national / UPC	30 avril
Préparation du dossier d'appel d'offre restreint	Consultant national / UPC /- UGPM - MAEP	30 avril
Lancement, dépouillement	Consultant national / UPC /UGPM	30 mai
Contrat	UPC /UGPM	15 juin
<b>3) Evaluation d'impact</b>	<b>Bureau d'étude (BE)</b>	
Exploitation des données disponibles et finalisation du plan d'analyse	BE	15 juillet
Finalisation des outils, guide d'entretien, manuel des enquêteurs, formation et enquête test.	BE	30 juillet
Enquête terrain	BE	31 août
Matrice de saisie	BE	10 août
Fin saisie et traitement	BE	15 septembre
Résultats préliminaires aux composantes	BE	30 octobre
Atelier plénière Evaluation et Transfert Dossiers	BE	30 novembre
Rapport Evaluation d'impact et synthèse pour RAP	BE	30 décembre
Document méthodologique et leçons tirées	MAEP	30 août et 30 décembre
<b>4) Etudes de cas et rapports</b>	<b>BE</b>	
Identification des études	Consultant national / UPSE / responsables techniques /MAEP	30 avril
Définition de la méthodologie	BE	15 juillet
Réalisation	BE	30 août
Rapports	BE	30 octobre
<b>5) Evaluation de la performance des structures</b>	<b>BE</b>	
Ebaucher les critères de performance des structures	Consultant national / UPSE / responsables techniques /MAEP	15 juin
Finaliser les critères	BE	15 juillet
Exploitation des données disponibles	BE	15 juillet
Recalcul du TRI du projet	BE	30 août
Enquêtes	BE	15 septembre
Matrice de saisie	BE	25 août
Fin saisie et traitement	BE	30 septembre
Résultats préliminaires aux composantes	BE	30 octobre
Atelier plénière Evaluation et Transfert Dossiers	BE	30 novembre
Rapport Evaluation de la performance des structures et synthèse pour RAP	BE	30 décembre
Document méthodologique et leçons tirées	MAEP	30 août et 30 décembre



<b>6) Ateliers de transfert</b>	<b>Consultant national /UPSE / UCP /MAEP</b>	
1 <sup>er</sup> atelier : Association des maires : sensibilisation PADANE, et fin de projet		30 avril
2 <sup>ème</sup> atelier : Plénière plate forme de concertation : Restitution des résultats et transfert des dossiers	<b>BE</b>	30 novembre
<b>7. Activités de médiatisation / transfert</b>	<b>Consultant national / composantes techniques / prestataires (P)</b>	
Identification des thèmes et des supports	Consultant national / UPSE / MAEP / Responsables techniques des composante / UCP	Avril - décembre
Témoignages (dépliants, ...)	P	
Film documentaire	P	
Emissions radio (hebdomadaire, mensuelle?)	P	
Coordination	Consultant national / UCP	1 jr / mois
<b>8. Programme de transfert par structures et suivi</b>	<b>Consultant national</b>	
Programme de renforcement des capacités techniques et de gestion par composante	Responsables des composantes	30 mai
Harmonisation des outils de programmation, S&E entre deux composantes intervenant auprès d'une même association	Responsables des composantes	30 mai
Rapport de suivi du transfert	Consultant national / responsables des composantes	Mensuel 1 <sup>er</sup> lundi du mois.
Rapport de suivi du transfert	MAEP / DRDR	Février 06, mai 06
Manuel de transfert des acquis et des outils de gestion de projets	MAEP / Consultant national / UCP	30 décembre
<b>9. Rapport d'achèvement</b>	<b>MAEP / UCP /DRDR</b>	30 juin 2006

## Termes de référence

**A. DESCRIPTION DU PROJET**

Le Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-est (PADANE) est un projet de développement intégré, prévu initialement pour une durée de 6 ans. Identifié en mars 1993, le rapport de pré-évaluation a été élaboré en janvier 1996 et l'Accord de prêt signé en juin de la même année.

Le PADANE devrait se terminer le 31 décembre 2004, mais le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) a émis le souhait de prolonger le PADANE au delà du 31 décembre 2004. Le FIDA s'est prononcé favorable à une extension de douze mois et a exprimé des recommandations au sens d'alléger la structure de gestion dont le mandat serait recentré sur des actions d'accompagnement précises d'activités à mener par des organisations (ONG et bureaux d'études) sous contrat.

La prolongation proposée aurait pour objet d'assurer la pérennisation des acquis et les transferts des responsabilités avec les moyens y afférents aux différentes structures régionales et centrales (Directions centrales au niveau du Ministère, Direction Régionale de Développement Rural SAVA (DRDR), Organisations paysannes, opérateurs économiques, etc.). Les activités durant l'éventuelle période de prolongation se focaliseraient sur :

- (a) l'autonomisation des associations encadrées par le projet;
- (b) la valorisation des investissements hydro agricoles par le renforcement des capacités des AUE en matière de gestion et d'entretien des périmètres aménagés d'une part et par l'intensification rizicole avec l'objectif d'accroissement de la production, la sécurisation alimentaire ainsi que l'augmentation des revenus d'autre part ;
- (c) la consolidation et la pérennisation des acquis en matière de finances rurales par l'autonomisation de gestion des caisses d'épargne et de crédit, et le rattachement du réseau de la SAVA à une structure nationale pérenne ;
- (d) et la mise en relation des producteurs avec les marchés en ce qui concerne l'approvisionnement des intrants et des équipements et la commercialisation des produits.

Le Projet est composé des 5 Composantes suivantes :

- (1) Appui aux groupements ruraux (AGR);
- (2) Appui à la production agricole (APA) structurée en 3 sous-composantes :
  - ◆ Aménagement hydro-agricole (AHA),
  - ◆ Mise en valeur agricole (MEVA), et
  - ◆ Développement d'action sur tantôt (DAT);
- (3) Développement des infrastructures routières (DIR);
- (4) Finances rurales (FR)
- (5) Gestion du projet (GdP).

**L'Objectif global** du PADANE est d'améliorer les niveaux et conditions de vie des petits producteurs en milieu rural, en particulier des populations les plus pauvres, grâce à l'augmentation des revenus des ménages, l'évolution de la disponibilité de services socio-économiques de base, et l'amélioration de l'accès à ces services.

**Les Objectifs spécifiques** sont de :

- ◆ renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des associations paysannes et des communes;

- ◆ augmenter la couverture des besoins alimentaires en mettant l'accent sur l'accroissement durable de la production rizicole irriguée et une meilleure gestion des stocks de paddy;
- ◆ augmenter la valeur ajoutée des produits d'exportation à haute valeur marchande tout en favorisant une meilleure participation des petits producteurs aux décisions prises au niveau de la filière;
- ◆ assurer la stabilisation des cultures et des sols autour des périmètres choisis pour être réhabilités, pour ralentir la dégradation de l'environnement;
- ◆ assurer une meilleure circulation des personnes et des marchandises, ainsi qu'une meilleure gestion des pistes aménagées; et
- ◆ assurer l'accès des petits producteurs aux services financiers de proximité.

La zone cible du PADANE est composée de 43 communes pour une population totale de 526 569 habitants réparties sur 12 696 km<sup>2</sup>. Les groupes cibles spécifiques sont les membres des associations des usagers de l'eau (AUE), des greniers communs villageois (GCV), des groupements de planteurs préparateurs de vanille (GPPV), des associations de gestion de terroir (AGT), des associations des usagers des pistes (AUP), des associations d'intensification agricole (AIA), des associations économiques de femmes (AEF), et des caisses mutualistes d'épargne et de crédit (OTIV). De plus, sont retenus prioritaires parmi les petits paysans pauvres, les couches sociales particulièrement vulnérables telles que les femmes et les jeunes.

## **B. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE**

Historiquement, plusieurs faits ont marqué les acquis actuels du PADANE en matière de suivi-évaluation :

- En août 2003, le projet a sollicité l'appui de Mme Lachance, experte en la matière pour mettre en place un système de suivi –évaluation d'impacts de ses actions. La mission consistait à établir une liste d'indicateurs et proposer plusieurs outils de collecte, d'analyse et de restitution ainsi que de gestion d'informations pour la mise en œuvre du système de suivi-évaluation d'impact. Une enquête sur l'évaluation des impacts du projet a été initiée par la consultante. Elle concerne entre autres les 5 dossiers clefs relevant des composantes du projet lui-même. Cette mission s'est résultée par l'amendement du cadre logique en y intégrant des informations et indicateurs d'impacts d'une part et par la conduite d'une enquête participative en vue d'apprécier les perceptions des ménages sur l'impact du projet d'autre part.
- Le départ du Responsable du suivi-évaluation a affaibli en nombre et en compétence l'équipe de l'UPSE.

Malgré ces acquis, l'unité de suivi-évaluation du projet éprouve encore de difficultés à se rendre opérationnelle. Ainsi, arrivé presque à sa phase finale, le projet PADANE entend redynamiser cette unité de suivi-évaluation pour pouvoir apprécier les impacts du projet sur le niveau et conditions de vie des producteurs bénéficiaires. Pour ce faire, le projet devrait s'assurer d'avoir un cadre logique capable de déterminer des indicateurs plus pertinents à partir desquels un logiciel de suivi-évaluation jugé adéquat s'élaborerait. Par voie de conséquence, un outil de suivi-évaluation tel que le tableau de bord devrait être mis au point pour chacune des composantes. Cela permettrait à l'Unité de suivi-évaluation du projet de suivre et mesurer les réalisations et apprécier par la suite les effets et impacts générés.

## **C. OBJET ET OBJECTIF GLOBAL DE LA PRESTATION**

Le FIDA, comme beaucoup d'autres Bailleurs, accorde une importance particulière en suivi des activités financées et à l'évaluation de leurs effets sur les conditions des groupes cibles. Ainsi, pour la dernière année du projet, une des priorités sera donnée à l'évaluation de manière qualitative et quantitative de l'impact du projet sur les groupes cibles de la région de SAVA.

Ainsi, en collaboration avec le Consultant national responsable de l'UPSE et le Suivi-évaluateur du MAEP, l'Experte internationale en suivi-évaluation aidera le projet à réussir cette dernière année de prolongation à travers ses appuis à l'UPSE. Elle est ainsi appelée à rendre plus opérationnelle et plus efficace le système de suivi-évaluation du PADANE pour que le système installé soit apte à jouer un rôle déterminant dans cette phase finale du projet plus particulièrement dans le domaine de l'évaluation d'impact.

#### **D. TACHES PROPOSEES**

Spécifiquement, les tâches de la Consultante consisteront à préparer :

- Un rapport de mission indiquant le déroulement, les acquis en matière de système de S&E et les principales recommandations pour réviser le dispositif de S&E d'impact afin d'arriver à déterminer les impacts immédiats et estimer les impacts futurs du projet.
- Un terme de référence pour la consultation d'un bureau d'études pour l'évaluation d'impact du Projet.
- Un plan d'action pour le transfert progressif de l'unité de S&E vers la structure étatique régionale et nationale.
- Un canevas de rapport d'achèvement en vue de la préparation de la clôture du projet.

Il faut noter que la plupart des tâches de la Consultante internationale sinon la totalité doivent être réalisées avec le concours du Consultant national, responsable de l'UPSE, du Suivi-évaluateur du MAEP chargé de la supervision des activités et des réalisations du PADANE et en partie avec l'appui du bureau d'étude X<sup>2</sup>Z, chargé du traitement et de l'analyse des dossiers clés et installateur des logiciels relatifs à la gestion informatisée des données sur le projet.

Votre mission à Madagascar se déroulera du 03 au 22 mars 2004 environ. Le MAEP désignera de(s) représentant(s) qui vous accompagneront au long de votre mission et avec qui vous collaborerez étroitement, notamment sur l'élaboration de la méthodologie de travail.

**Les produits attendus** de la mission sont :

Rapport de mission et annexes :

- TDR Evaluation de fin de projet :
  - Cadre de référence des indicateurs en fin de projet
  - Évaluation d'impact par les bénéficiaires
  - Evaluation de la performance du Projet
  - Canevas Rapport d'achèvement
- Diagnostic et Plan d'action pour le transfert des outils de S&E
  - Dossiers clés
  - Outils de S&E des acteurs (Associations, communes, DRDR)

## Calendrier de la mission

Date	Thème	Personnes ressources
Jeuudi 3 mars	Expérience S&E du MAEP, lignes directrices relativement aux évaluations d'impact, TDR Mission	Directeur PADANE, Direction S&E et statistiques MAEP, BAP, et consultant S&E PADANE
Vendredi 4 mars	Discussion Termes de référence de la mission et identification du paysage institutionnel du PADANE	Directeur PADANE, Consultant S&E, Dir-adj DRDR, responsable service d'appui à l'organisation et structuration du monde rural et S&E p.i.
	Rencontre responsable formation sur Loi des finances	Consultant S&E, Jocelyne VALSIN BAP- PADANE, Mme RATOVOSON Meja / MAEP ANosy Porte 317 (032 04 141 68)
	Rencontre UPSE – rôles et responsabilités S&E, historique introduction de l'informatique au PADANE	UPSE, Consultant S&E
Samedi 5 mars	Evaluation d'impact, Option informatique et Transfert	Directeur, Consultant S&E
	Lecture documentation Projet	
Dimanche 6 mars	Préparation calendrier de la mission, présentation plénière Lundi	Consultant S&E
Lundi 7 mars	Liste des outils S&E utilisés et prévus	
	Réunion plénière présentation de la mission (Fin de projet, Evaluation d'impact et Transfert des outils de S&E)	Directeur PADANE, DRDR, Chefs composantes
	Préparation Outil de sensibilisation à Achèvement Projet	Consultant S&E
Mardi 8 mars	Rencontre Composante Finance Rurale : Questions à l'évaluation d'impact, Paysage institutionnel Finances rurales, Système informatisé de gestion (SIG) et transfert des outils de Programmation, S&E (PSE)	Consultant S&E, UPSE, Directeur OTIV
	Concepts BDD et informations utiles, Visite des modules Cadre logique, Tableau de bord trimestriel, Dossiers clés	Consultant S&E, UPSE
	Rencontre Chef de région ( Plan de développement régional et mécanisme de S&E)	UPSE, Directeur PADANE, Consultant S&E, BSSE / MAEP et X2Z
Mercredi 9 mars	Problématique des modules de la base de données en fin de projet, (Remontée des données, utilisation des données, saisie redondante et architecture de la base, procédure de renforcement des capacités, planning stratégique fin de projet et capitalisation expérience informatique du PADANE)	UPSE, Directeur PADANE, Consultant S&E, BSSE/MAEP et X2Z
	Visite logiciel PSDR – Rural Invest (FAO)	GR et S&E p.i. DRDR, équipe S&E ; Plus info sur logiciel auprès <a href="mailto:Louisbocket@fao.org">Louisbocket@fao.org</a> , <a href="mailto:Ellenlemaitre@fao.org">Ellenlemaitre@fao.org</a>
	Procédures identification des sorties	Equipe S&E

<b>Date</b>	<b>Thème</b>	<b>Personnes ressources</b>
Jeudi 10 mars	Bilan Assistance technique informatique et Terme de référence Nouveau Mandat	Équipe S&E, X2Z
	Rencontre Composante Aménagement hydro agricole (AHA) : Questions à l'évaluation d'impact, Paysage institutionnel AHA et transfert des fonctions et outils de Programmation, S&E (PSE)	Chef AHA, Équipe S&E (Auguste)
	Rencontre Composante Mise en valeur (MEVA) et composante Aménagement sur Tanety (DAT): Questions à l'évaluation d'impact, Paysage institutionnel MEVA / DAT et transfert des fonctions et des outils de Programmation, S&E (PSE)	Equipe MEVA, Equipe S&E ( Joelson, Tantely et Herifidy
Vendredi 11 mars	Rencontre Composante Appuis aux groupements ruraux (AGR) : Questions à l'évaluation d'impact, Paysage institutionnel CDD et transfert des fonctions, et outils de Programmation, S&E (PSE)	Animateurs – formateurs adjoints Directeur CDD, Equipe S&E (Teddy, Alain)
	Rencontre X2Z sur ajustements au logiciel Dossiers clés actuel :	Informaticien X2Z ( Fall)
	Rencontre Composante Infrastructures routières (IR) : Questions à l'évaluation d'impact, Paysage institutionnel DIR et transfert des fonctions, outils de Programmation, S&E (PSE)	Directeur IR (Manantsoa), Équipe S&E
	Rencontre Chambre d'agriculture : Paysage institutionnel des associations et rôle potentiel Chambre d'agriculture après le projet	Membre Chambre d'agriculture (Mme Perilina) (032-40-465-06) , Équipe S&E
Samedi 12 mars	Rencontre Services administratifs et financiers : données financières disponibles, rôle de la comptabilité analytique dans la gestion de nouveaux projets.	SAF , Équipe S&E
	Rencontre Documentation : Bibliothèque électronique (Réperdoc) et Papier. Structure de repérage des documents	Directeur du PADANE, X2Z, Équipe S&E
	Rencontre Outils d'évaluation	Directeur PADANE, Équipe S&E
Dimanche 13 mars	Préparation Document cadrage méthodologique Achèvement du Projet	
	Préparation Questions pour la matrice d'évaluation	
Lundi 14 mars	Visite Commune Ambinhamfo et Association périmètre. Thèmes	Responsables techniques composantes AGR, MEVA, Équipe S&E, Directeur PADANE, BAP
Mardi 15 mars	Rencontre GTDR	Responsable technique permanent et Vice-président (FOFIFA), Équipe S&E
	Préparation restitution	
Mercredi 16 mars	Préparation restitution	
	Restitution Évaluation impact	Plénière

<b>Date</b>	<b>Thème</b>	<b>Personnes ressources</b>
Jeudi 17 mars	Restitution Évaluation Performance des structures et Transfert	Plénière
	Retour sur Tana	
Vendredi 18 mars	Discussion Outil d'évaluation impact, Planning, Échantillonnage	Équipe S&E
Samedi 19 mars	Préparation rapport	
Dimanche 20 mars	Préparation rapport	
Lundi 21 mars	Restitution MAEP	Directeur PADANE, Équipe S&E, DSSE S&E, Direction S&E, Direction Appuis aux organisations paysannes, BAP
Mardi 22 mars	Retour sur Jérusalem	

# Introduction à la phase d'achèvement du Projet

Phase difficile: fin des ressources et d'une abondance relative de moyens, fin d'une dynamique de bon niveau, démobilisation générale des techniciens

...risque grand de disparition des acquis en peu de temps

... mais aussi une opportunité, le début d'une nouvelle dynamique à



# Concept Evaluation d'impact

Expérience? Echos?

**Si oui:** quel est leur sentiment? Comment cela s'est déroulé, est-ce que cela a été positif?

Est-ce que cela a servi à quelque chose?

Qu'est ce qu'ils ont retenu de cette expérience? Ont-ils envie de refaire l'expérience?

**Si non:** valoriser le fait de tenter une expérience nouvelle.

# Comment gérer la fin du Projet?

Evaluation d'impact  
&  
Transfert de « responsabilité »

2 tâches très liées au système de S&E,  
Mais qui concernent en fait chacun  
d'entre nous

# A. Evaluation d'impact

Pourquoi un tel exercice? Quelle est l'importance d'un tel exercice?  
Pourquoi évaluer l'impact?

**Pour soi, personnellement,** en tant que cadres du Projet: Satisfaction du travail accompli et bien fait, envie de tirer les leçons pour s'investir davantage dans le développement.

**Pour le FIDA?** Tirer des enseignements sur les stratégies de développement, réorienter les nouveaux projets

**Pour le Gouvernement?** Chemin parcouru vers l'atteinte des objectifs nationaux: pauvreté et autosuffisance alimentaire dans la région; pérenniser le patrimoine qui revient au gouvernement

**Pour quel autre type d'acteur?**

**Pour le paysan?** Lever les réticences face aux nouveautés introduites par un projet, avoir envie de continuer à travailler avec d'autres projets, décider de oui / non continuer à s'investir pour son développement, à partir de ses propres ressources, être capable d'entraîner les autres, avoir envie de continuer à explorer de nouvelles choses

**Pour la commune? Pour les opérateurs privés?**

...

# Pistes de réflexion sur le concept d'évaluation d'impact

- L'évaluation d'impact intéresse tout le monde (incluant celui qui fournit les données financières, les coûts n'étant que le reflet chiffré de ce que le projet a fait)
- Elle permet de réfléchir sur concept de « développement », qui n'aboutit jamais; le développement est un processus itératif qui ne finit jamais; le développement c'est une dynamique de changement de comportement et de pratiques; le développement c'est d'abord et avant tout centré autour des hommes.
- Un projet, c'est inévitable, aura toujours une fin. Tout le défi d'un projet, c'est pérenniser les acquis et leur appropriation par les premiers concernés: les ouvrages, les associations, les dynamiques entre les acteurs qui font le développement
- Permet aussi de prendre conscience de la nécessité de se repositionner après la fin du projet. Pourquoi en effet faire une mesure des impacts en fin de projet? exemple de la balance: coûts et les acquis que l'on risque de perdre...
- Permet de s'auto-évaluer: prendre conscience de ses forces ( les succès que l'on a eu sur le terrain sont sources de motivation) et faiblesses pour mieux se repositionner (et établir des partenariats stratégiques) dans la nouvelle dynamique à créer
- Permet aussi de bâtir sur les succès. Même si on a couvert une petite part seulement des besoins de la région: les succès reconnus, largement diffusés, donnent envie aux autres de

# Quelques définitions de base

- « Evaluation » = comprendre comment et pourquoi, les résultats ont été atteints ou non, c'est apprécier, porter un jugement
- « Impact » = changements induits par les activités du Projet, prévus, non prévus, positifs, négatifs

# Produits attendus en fin de projet:

Evaluation d'impact par les bénéficiaires  
(mesure des impacts et perspective de durabilité)

Evaluation de la performance des structures du  
Projet  
(efficience, efficacité et pertinence)

Rapport d'achèvement  
(synthèse + clôture des finances et du

# Evaluation d'impact: Esquisse de la méthode

## 1. Cadre de référence

= logique d'intervention du Projet + grandes questions qui se posent dans le contexte qui prévaut au moment de l'évaluation

## 2. Collecte des informations, faits, des opinions, des perceptions (bureau d'étude)

(données existantes, enquêtes, entretiens (outils déjà testés et autres)

Auprès: des communes, des associations, des ménages

Envergure: taille de l'échantillon, si avec et sans projet, si projets similaires

## 3. Atelier de restitution et de validation des résultats en fonction des critères standards d'évaluation:

Pertinence, Degré d'atteinte des objectifs visés, Efficacité, Efficience,

Durabilité:

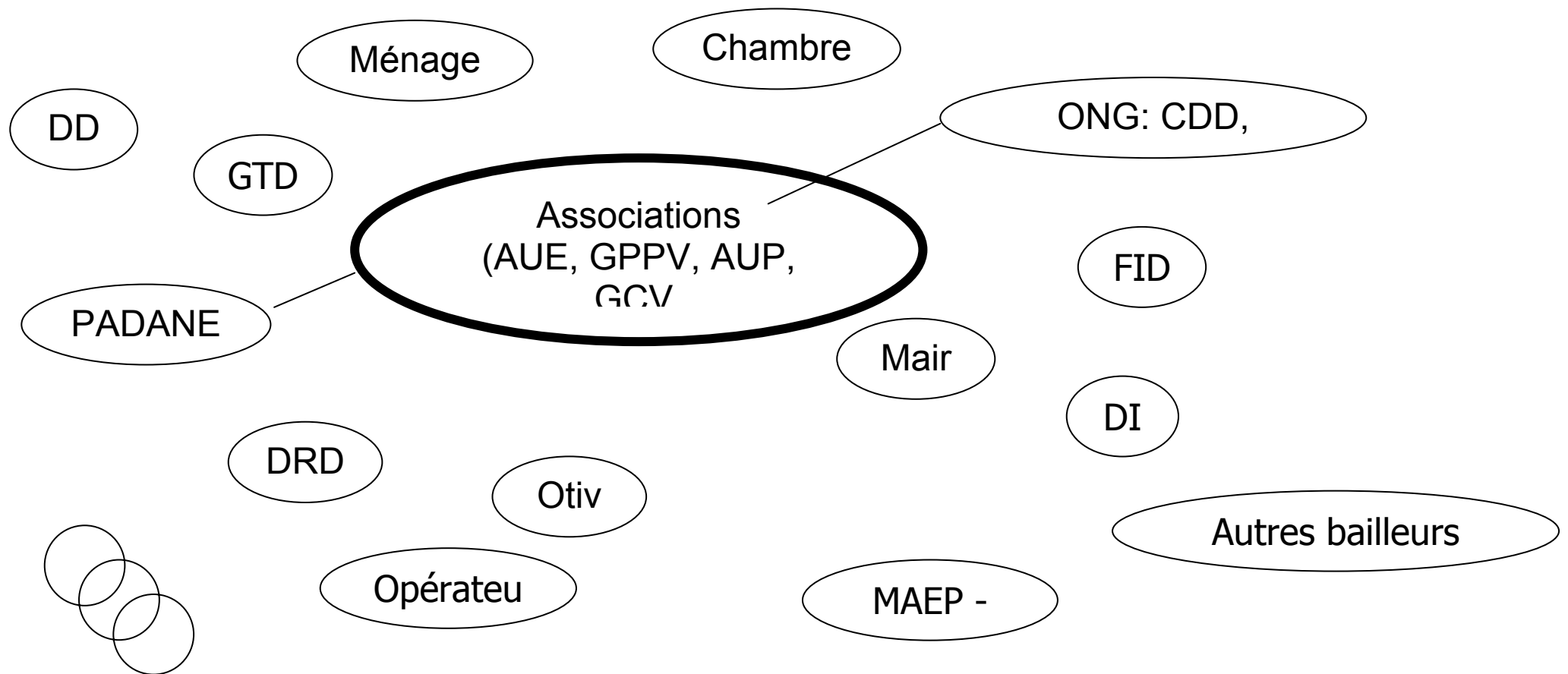
- Leçons tirées pour les nouveaux projets ( Gouvernement, Bailleurs de fonds)
- Plan d'actions des bénéficiaires pour se repositionner : décider oui / non de continuer et comment après le retrait du Projet

## B. Transfert de responsabilité

- Fin d'un projet: inévitable, inhérent à tous les projets
- Il s'agit donc de gérer ce changement
  - Comprendre la nature des changements qui vont s'opérer
  - Comprendre les facteurs de performance des centres de responsabilités
    - Centrer son attention sur les résultats plutôt que sur les moyens,
    - Compter sur ses propres ressources et être informés des ressources externes accessibles
    - Rechercher la transparence dans la circulation de l'information avec ses partenaires (donnant, donnant)
    - Connaître ses forces et ses faiblesses
    - Disposer d'outils pour organiser son travail: outils de diagnostic, planification, requête de financement, pilotage de ses activités



# Positionnement des acteurs



# Pistes de réflexion sur le paysage institutionnel

- Quels sont les liens actuels / à venir?
- Qui sont ceux qui vont animer cette nouvelle dynamique de développement
- Quelle sera leur mission principale p/r aux associations?
- De quels outils de S&E disposent-ils pour organiser leur travail?
- De quelles informations auront-ils besoin pour jouer leur rôle dans cette nouvelle dynamique?
- De quelles ressources propres disposent-ils pour faire leur travail? Comment les valoriser au mieux?

## Conclusion de la rencontre

Votre **participation / intérêt** envers ces exercices, c'est une **opportunité** de renforcement de **vos** capacités pour mieux vous repositionner dans cette perspective de la fin du projet

## Canevas Rapport d'achèvement du Projet RAP

Abréviations

### Résumé administratif (3-4 pages)

Rappel Objectifs du Projet et principaux résultats prévus  
 Evaluation de l'exécution du Projet  
 Evaluation de la durabilité  
 Performance du FIDA  
 Performance de l'Emprunteur  
 Leçons tirées

Table des matières

### 1. Données de base: (1 page)

Carte pays / région  
 Carte zone du projet  
 Et particularités de la zone : superficie, population, revenu moyen, économie, etc.  
 Dates clés du Projet  
 Montant du Projet, Monnaies et équivalence  
 et sources de financement

### 2. Introduction: (1/2 page)

Historique du Projet (Comment il a été décidé de le mettre en place?)

### 3. Rappel descriptif du Projet (1 page)

- Objectifs, composantes
- Centres de responsabilité et bénéficiaires,
- Stratégies de mise en œuvre (à la demande, participative, etc.)
- Principaux résultats prévus (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveaux)
- Modifications apportées en cours de projet
- Changements survenus dans les politiques et institutions pendant la mise en œuvre

### 4. Evaluation de l'exécution du Projet

#### 4.1 Appréciation d'ensemble de la performance du Projet (1p)

- Relativement à :
- la pertinence des objectifs,
  - le degré d'atteinte des résultats visés (efficacité), et
  - l'efficience.

- Et notamment par les bénéficiaires, en indiquant les différences de points de vue si constatés entre les différentes structures du Projet.

(Supporté par Annexe : Tableau d'appréciation de la performance globale du Projet  
 Cocher simplement le niveau obtenu par chaque composante. Exemple de format)

Composante / Total Projet	Synthèse des résultats			
	1	2	3	4
AGR (Associations, Communes)	X			
APA rizicole ( AHA, MEVA, DAT)	X			
DIR		X		

FR			X	
<b>Total Projet</b>		X		

#### 4.2 Résultats par composante (3-5 p)

Faits saillants :

- Présentation de l'hypothèse de causalité prévue au cadre logique pour chaque composante. Principaux résultats de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveaux.
- Comment et pourquoi les résultats ont-ils ou pas été atteints selon enquête d'évaluation d'impact par les bénéficiaires

(Supporté en annexe : Tableau des indicateurs 1er et 2ème niveaux pour chaque composante (valeur cible prévue, situation de référence au départ, réalisés en fin de projet)

#### 4.3 Organisation et gestion (UCP, CDD) (1 p)

Les faits saillants sur : ( par exemple : le nombre total de PTBA réalisés, le nombre de h-jrs passés sur le terrain au titre des appuis techniques et du suivi, la couverture des bénéficiaires en vitesse de croisière, le nombre total de formation des structures / études réalisées, le nombre total de ressources humaines mobilisées pour exécuter le projet, le nombre annuel moyen de marchés passés, le nombre de demandes de remboursement de fonds total et moyenne par année, etc...)

Des analyses qualitatives sur :

- Ressources humaines mobilisées pour exécuter le Projet (compétences et si on a su éviter une augmentation des coûts, réaliser des économies)
- Qualité des prestataires recrutés pour des services techniques
- Acheminement des ressources financières, comptabilité, qualité des rapports de vérification des comptes, taux de décaissement budgétaire annuel moyen
- Mise en œuvre des activités telle que convenu au RPE et dans les PTBA, et qualité des programmes d'activités
- Appropriation et responsabilisation face aux objectifs visés par le Projet et la stratégie de mise en œuvre
- Contribution au renforcement des capacités des ruraux pauvres et de leurs organisations
- Capacités de suivi & évaluation
- Le renforcement des capacités des structures du projet (études, formation, assistances techniques reçues)

#### 4.4 Coût et financement (1/2 p)

- Les fait saillants: montants totaux décaissés, % total prévu et allocation en % par composante.
- Des analyses qualitatives sur :
  - La pertinence des projections financières au départ et des réaffectations entre catégories ultérieurement
  - Si les fonds décaissés au titre du projet ont servi aux fins pour lesquels ils ont été fournis (attesté par le taux de décaissement des composantes par rapport aux prévisions par composante)
  - La performance des co-financeurs (contribution des bénéficiaires, contre-partie du Gouvernement, DID) (L'exécution s'est bien déroulée ou pas ?)
  - Le calcul du Taux de rentabilité interne comparé au chiffre figurant dans le RPE. Les facteurs suivants sont à prendre en compte dans l'analyse du TRI.
    - Les coûts actuels, comparés aux estimations prévues
    - Les retards qui peuvent avoir fait augmenter les coûts
    - Le niveau des bénéfices et leur courbe de croissance, comparé aux prévisions

- Le taux d'utilisation par les bénéficiaires des services et aménagements livrés par le projet
- La qualité des services et aménagements livrés par le projet par rapport aux normes et bonnes pratiques
- Si le flux des bénéfices apparaît adéquat comparé aux coûts.

Les tableaux synthèses sont en annexe.

#### **4.5 Bilan général (3-4 p)**

Faits saillants (mesures, perceptions) sur les contributions effectives et la part du Projet relativement aux objectifs et priorités des communes, Gouvernement, et FIDA.

La liste des thèmes peut être établies à partir des documents stratégiques du Gouvernement, (Plan directeur de développement agricole, Stratégie de lutte contre la pauvreté, Mission MAEP) du FIDA (RIMS) et des communes (PDC et évaluation d'impact par les bénéficiaires).

Liste indicative :

- Renforcement des capacités
- Développement des structures participatives
- Décentralisation
- Prise en compte de la problématique Hommes – Femmes
- Participation de la société civile aux activités du Projet
- La reproduction, reproductibilité de certaines activités du Projet
- La création de partenariat stratégique
- Les caractéristiques novatrices
- Les aspects environnementaux
- L'impact sur les politiques et procédures sectorielles et sous-sectorielles
- ...

#### **5. Evaluation de la durabilité du Projet (1p)**

- Dans quelle mesure les acquis du projet se poursuivent après la fin du financement FIDA
- Quelles sont les difficultés à cet égard et quelles mesures sont prises par les structures de relève

Engagements au moment de l'atelier de restitution de l'évaluation du Projet (novembre 2005) et bilan du programme de transfert en juin 2006.

#### **6. Performance du FIDA et ses partenaires internationaux DID, UNOPS (1p)**

Tableau en annexe: liste des missions de supervision et de suivi

- Nombre de mission
- Prise en compte dans les délais voulus les problèmes effectifs nouveaux auxquels se heurte l'exécution
- Composition des missions pour voir si l'appui nécessaire a été fourni au projet et de quelle manière
- Pertinence des recommandations des missions de supervision
- Elaboration dans les délais requis des divers documents (passation des marchés, demandes de retrait)
- A-propos des réponses aux diverses questions soulevées par le projet en rapport avec son exécution

#### **7. Performance de l'Emprunteur et ses partenaires (Etat, UCP, ONG/CDD, Communes, associations)(1p)**

- Contribution de l'Emprunteur à la conception du Projet

- Respect des clauses de l'accord de prêt
- Suivi des recommandations des missions de supervision
- Fourniture des fonds de contrepartie
- Participation des bénéficiaires à l'exécution du Projet
- Mesures particulières prises par le Gouvernement qui favorisent / défavorisent le Projet ( son exécution, l'atteinte de ses objectifs)
- Autres critères importants identifiés dans l'évaluation de la performance des structures (par exemple : innovation – démultiplication, ...)

## 8. Enseignements tirés (1-2 p)

- Domaines de succès et les facteurs clés
- Mesures correctrices pour les principaux problèmes rencontrés

## Annexes au RAP

1. Cadre logique d'origine et dernier révisé
2. Le résumé des modifications de l'accord de prêt
3. Tableau d'appréciation de la performance globale du Projet
4. Relevé des études réalisées dans le cadre du Projet  
Par composante: Titre / Date / Coût / Utilité
5. Relevé des formations réalisées dans le cadre du Projet  
Par composante: Titre / Date / Fonction des participants/ No. h-jrs
6. Tableau des décaissements par composante  
Composante / coûts prévus RPE / réaffectés / décaissements annuels/ total période projet, % p/r à réaffectés, allocation % par composante.
7. Tableau des décaissements par catégories et par source de financement.
  - A) Catégories FIDA / Engagements / Décaissements par an et par source de financement. Montant et %. Total période et %
  - B) Idem mais cette fois selon les nouvelles Catégories de la Loi des finances.
  - C) Historique des DRF
8. Relevé des missions de supervision, suivi, évaluation  
Titre mission / Date / Composition / domaines d'expertise apportés
9. Relevé du matériel du projet par composante  
Type matériel / nombre / état / situation de transfert
10. Relevé des Documents transférés  
Dossiers périmètres, associations, communes,  
Dossier Filière Vanille  
Dossier Production rizicole  
Base de données PADANE (dossiers clés)  
Bibliothèque électronique (Reperdoc)  
Archives papiers (documents techniques et documents financiers)  
Rapport Bilan du Transfert
11. Le point de la situation des services mis en place par le Projet et par catégorie de bénéficiaires, y compris les données ventilées par sexe

**Base de données (BDD)  
&  
Informations utiles**

**Concepts & opérationnalisation**

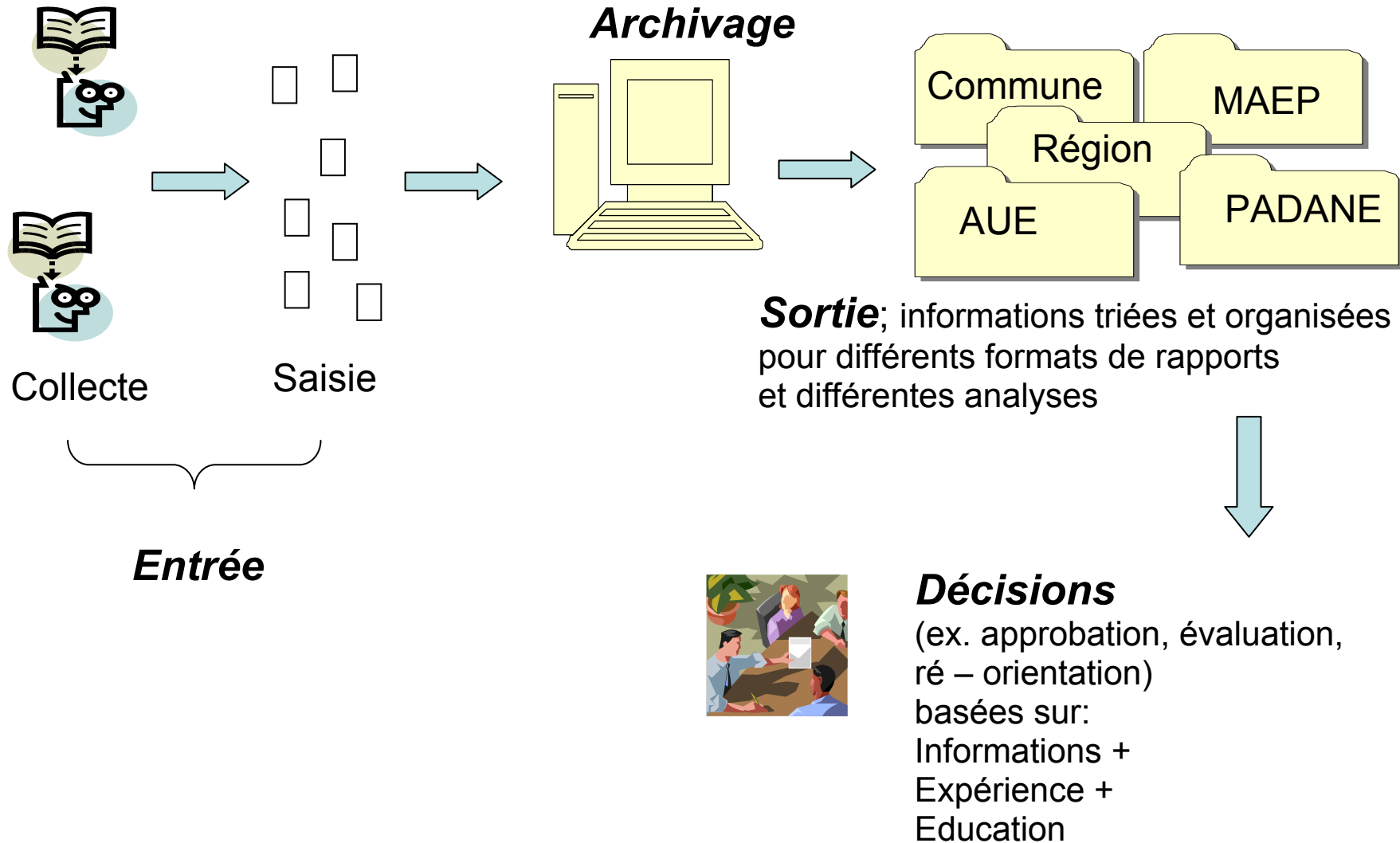
**Etat de la situation de la BDD du PADANE &  
Recommandations**



## Concepts clés

- S&E = **système d'information**, qui porte sur la collecte, le traitement, l'analyse, la restitution et l'archivage des informations.
- Une **base de données** n'est pas le secrétariat, en ce sens que les informations qui sortent de la base ne sont pas sous le format identique à celui qui a été utilisé au moment de la saisie, à l'instar d'un secrétariat classique. La base de données a pour objectif principal de faciliter l'accès à l'information stockée dans ce « vaste entrepôt de données », et d'accélérer le traitement pour toutes sortes d'analyses: sommation, moyenne, %, des comparaisons, croisement des données, tris, etc...
- **Informations utiles**: ce sont les informations que chaque entité (et ses employés) utilise dans la conduite de ses activités pour les mener à bien, vers les résultats recherchés. Ces informations aident l'entité à orienter ses activités, à apporter des ajustements, à agir/ réagir.
- **Le point focal: les activités**. Un projet de développement = un paysage institutionnel varié en appui aux bénéficiaires, avec différentes unités d'analyse (le champ, le groupement, le ménage, ...) et forme d'organisation de la pensée selon les disciplines ( politique, géographique, économique, sociale, technique...). Un dénominateur commun: **agir** pour le développement. Le système de S&E est le système d'information qui, autour des activités de développement, facilite le recueil des informations générées par les différents acteurs et organise la restitution pour leur permettre d'agir d'une manière complémentaire, avec le moins de gaspillage possible, de redondances, et de chevauchement entre eux. Tout le système d'information est donc structuré autour des activités, le dénominateur commun à tous les acteurs.

# Concept Base de données

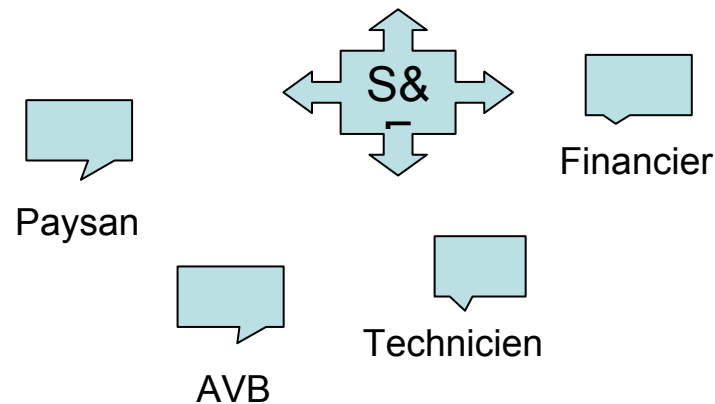




# Concept Informations utiles

## 1) Importance de la communication:

Un Projet de développement = paysage institutionnel varié fait d'acteurs qui doivent communiquer entre eux



Les canaux de communication sont nombreux; il faut savoir transmettre à la bonne personne et au bon moment (selon l'étape du cycle de gestion du projet).

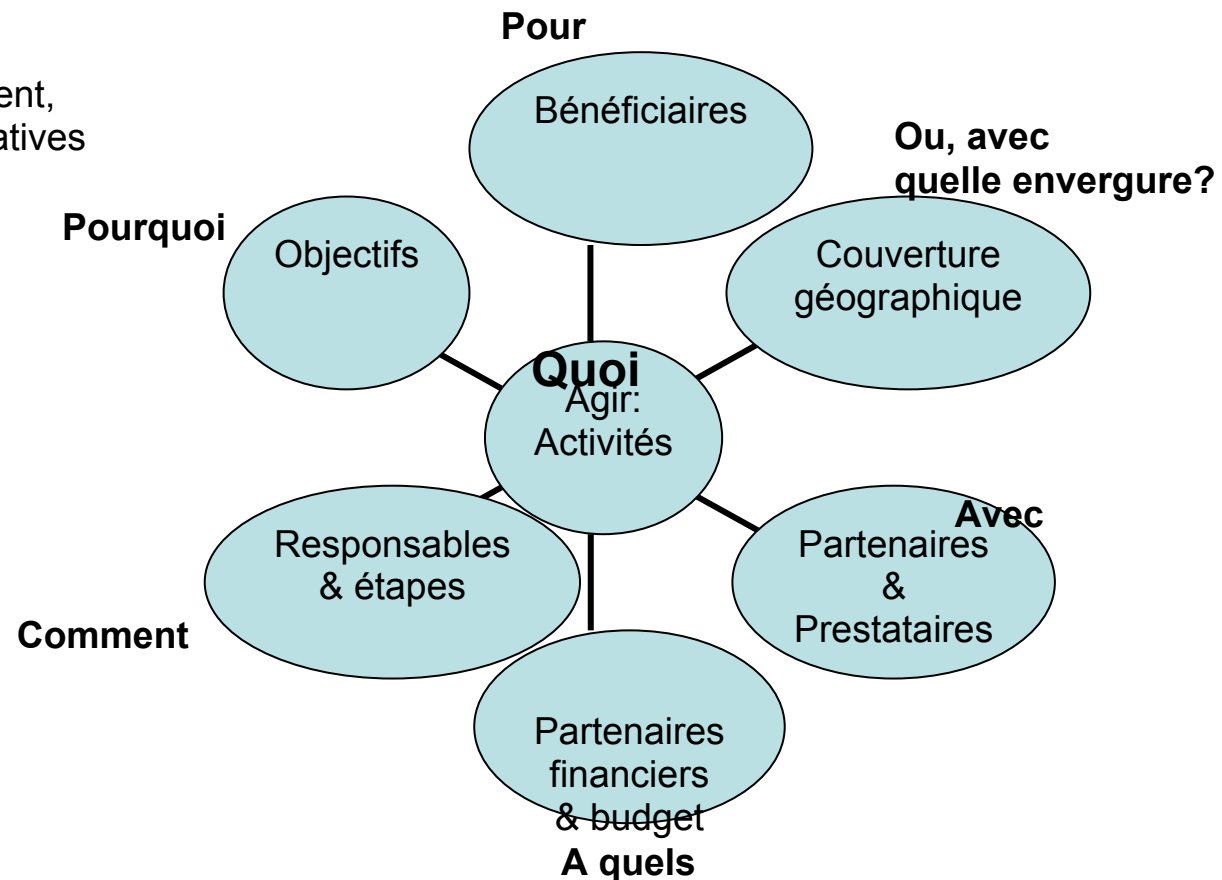
Les paysans pauvres sont en général enclavés, isolés. Il faut trouver comment les rejoindre au meilleur coût: radio ou visites de terrain, ateliers intervillages ou travail avec des paysans contacts. Comment s'assurer de rejoindre le plus grand nombre au meilleur coût?



# Concept Informations utiles

2) = importance de connaître les informations utiles qui permettent à chaque acteur du développement de jouer son rôle. **Informations utiles sont celles qui permettent d'agir.** Par exemples, les informations utiles si on va chez le médecin, si on va au marché.

Dans un projet de développement,  
Les informations utiles sont relatives  
aux questions suivantes:



**Ces types d'informations utiles sont au cœur du système d'information de S&E du développement.**

# Concept d'information utiles

## **Besoins spécifiques selon les types d'intervenants et leur rôle dans le développement (RIMS, parag. 4)**

- Ruraux pauvres:
  - demandent à prendre part à la définition et à la réalisation des objectifs, au suivi des résultats et aux améliorations à apporter dans l'espoir que leur participation aux programmes de développement se traduise par de meilleures conditions de vie.
- Directeurs de projet, responsables composantes et prestataires de service:
  - Comptent sur des systèmes d'information pour planifier les opérations, en suivre le déroulement et être le plus efficace possible
- Décideurs publics ( gouvernement emprunteur, Chef de région, Maires des communes):
  - Bien informés des résultats et impacts des activités de développement en cours, ils sont mieux à même de formuler des principes d'action, de prendre des décisions plus rationnelles en ce qui concerne la conception des programmes, les besoins de financement, la passation des marchés, la gestion des décaissements.
- Les bailleurs de fonds:
  - Bien informés des résultats et impacts des activités de développement en cours, ils sont mieux à même de planifier leurs interventions et accroître l'efficacité de l'aide publique au développement. Ces informations facilitent en outre la création de partenariats, tout en favorisant les effets de levier et de catalyse recherchés.
- Les donateurs des institutions de financement du développement:
  - Sur la base de ces mêmes données, ils peuvent à la fois déterminer si l'argent du contribuable est bien employé et si de nouveaux apports de fonds sont justifiés.

Cette page est utile pour la communication des informations ( ex. atelier de restitution des résultats de l'évaluation, des dossiers à transférer) :

- Dossiers Associations ( à chaque association et aux responsables filières, à la chambre d'agriculture et a AOSMR / DRDR)
- Dossiers des communes ( à chaque commune et récapitulatif à l'association des maires)

# Opérationnalisation de la base de données

1. Identification des sorties nécessaires pour chaque type d'acteurs (association, commune, composante, coordination du Projet et MAEP dans le cadre du PADANE) et à chaque étape du cycle de gestion (rapport trimestriel, annuel, etc.). **A ce stade de la fin du Projet, il est proposé de prévoir la période annuelle, plutôt que trimestrielle, pour les tendances des indicateurs.**
2. Identifier la source de données (là ou la donnée est générée)
3. Organiser la collecte en l'intégrant au processus de mise en œuvre du projet (cahiers des associations, plan d'activités, requête de sous-projet, diagnostic, plan de développement des communes, etc.). **Au stade de fin de projet, il y a lieu de travailler étroitement avec les techniciens des composantes pour repérer les données disponibles, leur format et veiller à informatiser leur transfert vers la BDD.**





# Opérationnalisation de la base de données

## 4. Saisie dans la base de données:

Données chiffrées

**Contrôle de cohérence à la sortie (vraisemblance des résultats)**

Données qualitatives

**Catégorisation (menu déroulant ouvert)**

**- à développer après un premier recueil des données qualitatives,**

**- établissement du lien entre donnée et catégorie (responsable technique & SE)**

## 5. Restitution des informations: édition des sorties et transmission aux acteurs concernés au moment de la préparation des rapports, des nouvelles programmations, etc. **A cette étape de fin du projet, la restitution des informations se fera au bureau d'étude pour préparer l'évaluation d'impact et l'évaluation de la performance des structures. Ensuite au moment du transfert des dossiers.**

# Etat de la situation de la base de données du PADANE (mars 05)

- 4 modules développés, mais non liés entre eux
  - Module Cadre logique (= tableau de bord trimestriel)
  - Module Dossiers clés
  - MapInfo + sous- bdd pour représentation cartographique
  - Module Reperdoc (documentation électronique de type WEB)

Ce qui oblige à la double, voire la triple saisie d'une même donnée qui doit sortir dans un dossier, dans le tableau de bord, ou sur une carte.
- L'utilisation du format Word / Excell du tableau de bord trimestriel est plus fréquente que le module Cadre logique.
- L'effort de collecte des données a été concentré au niveau des responsables techniques des composantes, qui doivent rechercher les informations dispersées dans leurs différents documents et bases de données internes et les reporter dans le format des dossiers clés (initialement conçu comme une sortie et non une saisie).
- La définition des données n'est pas claire et consistante, ni la méthode de mesure quantitative pour la collecter (bénéficiaire, usager, membres, superficie cultivée, irriguée, etc.)

# Etat de la situation de la base de données du PADANE (mars 05)

- Les formats des sorties des récapitulatifs comportent des données inutiles aux acteurs concernés (codes, tendances annuelles des populations par ex.) occupant ainsi un espace qui pourrait être mis à profit pour restituer d'autres données plus utiles.
- Les données qualitatives (recommandations, problèmes rencontrés, solutions ou mesures prises) sont suffisantes maintenant pour permettre l'identification des catégories et l'établissement du lien entre la donnée et la catégorie ( ce travail doit être fait en collaboration entre l'UPSE et les responsable techniques)
- Les calculs réalisés sur les données quantitatives en sortie ne sont pas clairs et risquent d'induire en erreur (valeur moyenne des objectifs, etc.)
- La situation des données prévues en saisie actuellement varie de 0 à 60%, selon les données d'un dossier en sortie. Le nombre de dossier en sortie est estimé à environ 55 % du nombre total de dossiers pouvant être produit.
- Une masse de données est actuellement disponible au niveau des composantes (AGR, MEVA) dans des formats EXCELL, sur les superficies, les productions, les rendements, l'adoption des techniques d'intensification, le niveau de maturation /

# Conclusions

Le PADANE a acquis une bonne expérience en matière informatique et base de données relationnelles, ce qui sera un formidable atout au moment de développer le système d'information de gestion informatisé pour la Région, notamment sur le langage et les structures informatique et de gestion du développement, sur l'architecture d'un système de gestion de l'information et sur les modes opératoires de la collecte, saisie et restitution.

Toutes les équipes du Projet utilisent et disposent de la plupart des informations utiles nécessaires à l'évaluation d'impact, sauf peut-être les informations par genre.

Les problèmes rencontrés dans la BDD actuelle ne sont pas insurmontables au contraire. Avec l'évaluation d'impact, la motivation est grande pour améliorer l'efficacité de la gestion de l'information dans et entre les composantes, car les besoins en informations sont très grands à cette phase du Projet.

L'option de demeurer dans les formats EXCELL a été analysée et du fait des limites rapidement atteintes pour la sortie et le croisement des données, il a été retenu de consolider la BDD du PADANE.

# Recommandations

1. Le tableau de bord trimestriel sera produit et renseigné selon le module EXCELL largement utilisé par tous. Le module cadre logique sera inactivé ou les éléments intégrés dans les différents dossiers clés.
2. Le Module Dossier clé sera revu pour corriger les faiblesses actuelles et répondre aux besoins de:
  - L'évaluation d'impact (sortie des tableaux d'indicateurs, représentation cartographique, graphique (camembert ou barre), toile d'araignée (notamment pour l'outil d'évaluation des impacts sur les conditions de vie des ménages bénéficiaires)
  - Du transfert des dossiers (individuel par acteur et récapitulatif par type d'acteurs pour les besoins de leurs instances de coordination, ex. Associations des maires pour les récapitulatifs des communes, ...)
  - Du transfert de la BDD aux autorités de l'Etat (MAEP et région)
3. Le module Map info sera lié aux données de la BDD Dossiers clés et l'UPSE formée à la production des cartes (requête des données nécessaires dans la BDD, conception de la carte, etc.) en appui dans le cadre de l'évaluation d'impact et pour le rapport d'achèvement.
4. La conception du module Répertoire des documents sera finalisée et permettra la mise

# Recommandations

5. Le 4<sup>ème</sup> mandat du bureau informatique sera terminé après les points suivants:
  - Corriger l'accès à la sortie d'une fiche détaillée selon la procédure discutée avec l'informaticien d'une lecture d'un tableau « répertoire » des district, communes, nom de l'association.
  - Date édition sur les sorties et Titre des sorties (liste des titres préparée par l'UPSE)
  - Bouton permettant l'export des tableaux des dossiers de sorties vers EXCELL pour des traitements additionnels plus souples, une fois les données triées par la base.
  - Compléter la conception du Reperdoc pour une mise à jour ensuite par l'UPSE des documents produits par le PADANE au cours des prochains mois.
  
6. Un appui informatique sera nécessaire ( voir les TDR en annexe 6 du rapport de mission)
  - Procédure à la saisie permettant l'import des données des bases de données de MEVA et CDD (juin 2005)
  - Consolidation du module Dossier clé (Juin 2005)
  - Module Map Info lié aux données de la BDD Dossier clé
  - Renforcement de capacités de l'UPSE pour la manipulation de la BDD, des modules Dossiers clés, Reperdoc et Mapinfo. (Juillet – septembre 2005) avec obligation de résultats
  - Organiser le transfert (CD) de la BDD aux autorités de l'Etat (MAEP et région)

# Recommandations

## 7. L'UPSE doit produire au préalable: (avril – mai 2005)

- Une matrice indiquant les sorties attendues:
  - tableaux des indicateurs / données utiles + comparables, pour l'évaluation d'impact et l'évaluation de la performance des structures ( et représentation graphique dans certains cas)
  - tableaux de récapitulatifs par dossier clés et pour chaque bloc d'information (indicateurs des objectifs, renseignements généraux, investissements, etc.) (et représentation graphique ou cartographique dans certains cas)
  - un manuel sur les indicateurs ( leur définition, les données utiles, les sources, les méthodes de calcul des données qualitatives à la collecte et au récapitulatif)



## **Ebauche de TDR Consolidation de la Base de données du PADANE (Appui technique informatique)**

### **Bien- fondé**

Le PADANE a beaucoup investi jusqu'à présent dans le développement des outils de bases de données pour une gestion informatisée de son système de S&E. A cet effet, 4 mandats ont été confiés au bureau informatique X2Z, qui a conçu 4 modules informatiques et apporté un appui technique aux responsables des composantes et à l'UPSE pour leur utilisation. Après analyse de la situation (voir plus bas), l'option de consolider la base de données a été retenue sur la base des faits suivants :

- Le PADANE a acquis une bonne expérience en matière informatique et base de données relationnelles, ce qui sera un formidable atout au moment de développer le système d'information de gestion informatisé pour la Région. Ces acquis se trouvent notamment sur l'acquisition du langage et des structures informatique et de gestion du développement, sur l'architecture d'un système de gestion de l'information et sur les modes opératoires de la collecte, saisie et restitution.
- Toutes les équipes du Projet utilisent et disposent de la plupart des informations utiles nécessaires à l'évaluation d'impact, sauf peut-être les informations par genre.
- Les problèmes rencontrés dans la BDD actuelle ne sont pas insurmontables au contraire. Avec l'évaluation d'impact, la motivation est grande pour améliorer l'efficacité de la gestion de l'information dans et entre les composantes, car les besoins en informations sont très grands à cette phase du Projet.
- L'option de demeurer dans les formats EXCELL a été analysée et du fait des limites rapidement atteintes pour la sortie et le croisement des données, il a été retenu de consolider la BDD du PADANE.

Il est proposé de rechercher un appui informatique et peut-être l'option d'un individu serait moins coûteuse pour mener à bien cette tâche. Cela devra être fait dans un souci d'efficacité, c'est-à-dire au meilleur coût possible étant donné la fin du Projet, sans investir dans des logiciels informatiques coûteux qui donneraient une nouvelle architecture à la BDD elle-même.

Le 4<sup>ième</sup> mandat de X2Z sera clôturé après les tâches suivantes réalisées :

- Corriger l'accès à la sortie d'une fiche détaillée selon la procédure discutée avec l'informaticien d'une lecture d'un tableau « répertoire » des districts, communes, nom de l'association.
- Date édition sur les sorties et Titre des sorties (liste des titres préparée par l'UPSE)
- Bouton permettant l'export des tableaux des dossiers de sorties vers EXCELL pour des traitements additionnels plus souples, une fois les données triées par la base.
- Compléter la conception du Reperdoc pour une mise à jour ensuite par l'UPSE des documents produits par le PADANE au cours des prochains mois.

## Objet du Mandat

Le résultat attendu du mandat de consolidation de la base de données est de disposer en fin de projet d'une base de données relationnelle en tant que mémoire non dynamique des réalisations et des acquis du Projet. Cette base de données sera utilisée par l'équipe d'évaluation d'impact et d'évaluation de la performance des structures du Projet et pour la préparation du rapport d'achèvement. Après le projet, elle sera utilisable par les structures de relève, notamment les structures responsables de l'animation des cadres de concertation (DRDR, Région, etc.)

Pour atteindre ce résultat, le consultant aura pour mandat de:

- Concevoir la procédure à la saisie permettant l'import des données des bases de données de MEVA et CDD (juin 2005)
- Consolider le module Dossier clé (Juin 2005) pour corriger les faiblesses actuelles et répondre aux besoins de:
  - L'évaluation d'impact (sortie des tableaux d'indicateurs, représentation cartographique, graphique (camembert ou barre), toile d'araignée (notamment pour l'outil d'évaluation des impacts sur les conditions de vie des ménages bénéficiaires)
  - Du transfert des dossiers (individuel par acteur et récapitulatif par type d'acteurs pour les besoins de leurs instances de coordination, ex. Associations des maires pour les récapitulatifs des communes, ...)
- Lier le module Map info aux données de la BDD Dossiers clés
- Organiser le transfert (CD) de la BDD aux autorités de l'Etat (MAEP et région)
- Renforcer les capacités de l'UPSE pour la manipulation de la BDD, des modules Dossiers clés, Reperdoc et Mapinfo. (Juillet – septembre 2005) avec obligation de résultats.

L'UPSE doit produire au préalable: (avril – mai 2005)

Une matrice indiquant les sorties attendues:

- tableaux des indicateurs / données utiles + comparables, pour l'évaluation d'impact et l'évaluation de la performance des structures ( et représentation graphique dans certains cas)
- tableaux de récapitulatifs par dossier clés et pour chaque bloc d'information (indicateurs des objectifs, renseignements généraux, investissements, etc.) (et représentation graphique ou cartographique dans certains cas)
- un manuel sur les indicateurs ( leur définition, les données utiles, les sources, les méthodes de calcul des données qualitatives à la collecte et au récapitulatif)

Après les ajustements apportées aux logiciels, elle devrait être capable de trouver les données en réponse aux demandes du Bureau d'étude responsable des évaluations et produire des cartes (requête des données nécessaires dans la BDD, conception de la carte, etc.) en appui dans le cadre de l'évaluation d'impact et pour le rapport d'achèvement.

## Durée du mandat

Le mandat est estimé à 15 jours de travail de conception et ajustements.

10 jours d'installation du logiciel, paramétrage des machines et formation de l'UPSE

1 semaine par mois d'appui techniques pour le suivi de la formation et poursuite du renforcement des capacités de l'UPSE.

### A noter:

Le mandat pourra éventuellement être amendé, une fois le bureau d'étude recruté pour les évaluations, afin de voir la pertinence et le coût d'opportunité d'intégrer les données collectées à travers les enquêtes dans la BDD.

## Etat de la situation de la Base de données du PADANE (mars 2005)

Les tâches précises seront liées aux constats présentés dans l'état de la situation actuelle de la Base de données et tel que discuté avec le bureau informatique lors de la mission.

- a. Quatre modules développés, mais non liés entre eux
  - Module Cadre logique (= tableau de bord trimestriel)
  - Module Dossiers clés
  - MapInfo + sous- bdd pour représentation cartographique
  - Module Reperdoc (documentation électronique de type WEB)
  - Ce qui oblige à la double, voire la triple saisie d'une même donnée qui doit sortir dans un dossier, dans le tableau de bord, ou sur une carte.
- b. L'utilisation du format Word / Excell du tableau de bord trimestriel est plus fréquente que le module Cadre logique.
- c. L'effort de collecte des données a été concentré au niveau des responsables techniques des composantes, qui doivent rechercher les informations dispersées dans leurs différents documents et bases de données internes et les reporter dans le format des dossiers clés (initialement conçu comme une sortie et non une saisie).
- d. La définition des données n'est pas claire et consistante, ni la méthode de mesure quantitative pour la collecter (bénéficiaire, usager, membres, superficie cultivée, irriguée, etc.)
- e. Les formats des sorties des récapitulatifs comportent des données inutiles aux acteurs concernés (codes, tendances annuelles des populations par ex.) occupant ainsi un espace qui pourrait être mis à profit pour restituer d'autres données plus utiles.
- f. Les données qualitatives (recommandations, problèmes rencontrés, solutions ou mesures prises) sont suffisantes maintenant pour permettre l'identification des catégories et l'établissement du lien entre la donnée et la catégorie ( ce travail doit être fait en collaboration entre l'UPSE et les responsable techniques)
- g. Les calculs réalisés sur les données quantitatives en sortie ne sont pas clairs et risquent d'induire en erreur (valeur moyenne des objectifs, etc.)
- h. La situation des données prévues en saisie actuellement varie de 0 à 60%, selon les données d'un dossier en sortie. Le nombre de dossier en sortie est estimé à environ 55 % du nombre total de dossiers pouvant être produit.
- i. Une masse de données est actuellement disponible au niveau des composantes (AGR, MEVA) dans des formats EXCELL, sur les superficies, les productions, les rendements, l'adoption des techniques d'intensification, le niveau de maturation / fonctionnalité des associations, le niveau des appuis techniques CDD apportés par association etc., mais n'est pas liée encore à la base de données du PADANE.



# Evaluation du PADANE

## Concepts & opérationnalisation de l'évaluation d'impact par les bénéficiaires

**PADANE, Rapport de mission d'appui technique  
pour la préparation de la fin du Projet, Mars 2005.**

# Bien fondé de l'évaluation pour le FIDA

- Le FIDA encourage les pauvres à participer au processus d'évaluation et insiste en particulier sur le rôle capital qui leur incombe dans la définition des objectifs vis-à-vis des progrès escomptés, et des résultats constatés, ce qui va à l'encontre d'une conception verticale, imposée par le sommet à la base de la définition des résultats. **(RIMS parag. 23)**.
  - Intérêt de l'évaluation d'impact par les bénéficiaires.
- Il est par ailleurs important de ne pas perdre de vue que les projets appuyés par le FIDA ne sont pas des projets du FIDA et qu'il n'existe donc pas de chaîne de commandement simple ni directe entre le FIDA et les directeurs du Projet. Ce que le projet obtient comme résultats dépend en fait des tâches qui incombent aux différentes parties prenantes.
  - Intérêt de l'évaluation de la performance des structures du Projet et de la préparation du transfert

# Bien fondé de l'évaluation selon le Plan directeur du développement rural / MAEP

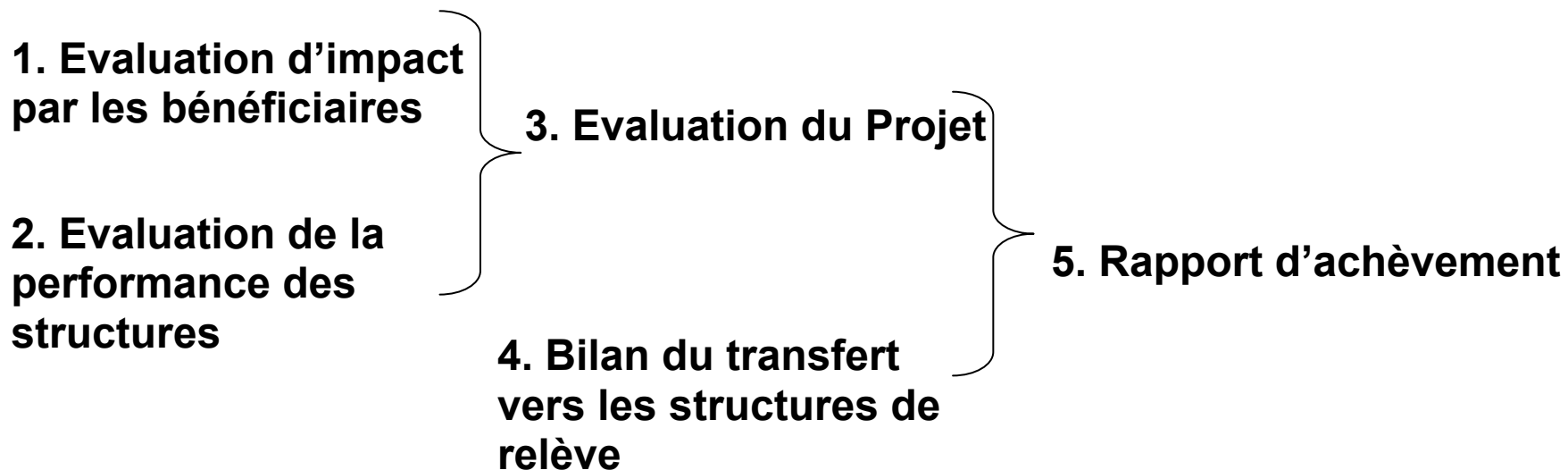
- « L'enjeu consiste à convertir la production en ventes rentables. Il s'agit d'un concept simple mais essentiel au noyau du développement rural – point fondamental de ce plan. Le Plan est **axé sur les résultats** : seul un **impact** quantifiable et réel pourra faire une différence dans la vie des gens ».
- « Comme tous les plans stratégiques de type commerciaux, orientés sur les résultats, ce Plan directeur devra être **évalué régulièrement** (au moins annuellement) et ajusté en fonction des changements de données et selon les progrès réalisés dans l'obtention des résultats et l'environnement en perpétuelle évolution. Toutefois, il est important de ne pas perdre l'objectif de vue, de rester fidèle à la direction du Plan et de garder le cap. Des changements soudains ou importants dans le Plan pourraient s'avérer contre-productifs et causer du détriment aux objectifs globaux ». (p 11)

- « De plus, la croissance économique et la réduction de la pauvreté sont entravées par un certain nombre de **comportements**, de coutumes et d'expériences de développement récent malgaches ruraux. Parmi celles-ci on compte :
  - Fort individualisme (force positive aussi bien que négative) ;
  - Esprit d'autosuffisance (force positive aussi bien que négative) ;
  - Échec des politiques et programmes socialistes du passé ;
  - Mauvaise expérience dans le passé avec les coopératives ;
  - Nombreuses associations actuelles inefficaces ;
  - Dépendance excessive des aides externes (gouvernement, donateurs, ONG, projets) ;
  - Manque d'initiative collective (l'attitude « *on attend* ») et de sens de propriété ;
  - Sentiment de frustration, amertume, même de colère envers des projets de développement qui se sont terminés sans mécanismes de viabilité en place.
  
- Le **changement** des attitudes des intéressés est, par bien des côtés, la tâche la plus difficile restant à accomplir. Le Ministère mènera un effort destiné à améliorer le processus selon lequel les initiatives de développement rural sont développées et transmises. Des interactions entre toutes les parties intéressées, depuis le stade de la planification jusqu'à celui de l'initialisation, en passant par la mise en œuvre et l'évaluation, engendreront une meilleure compréhension des rôles et responsabilités, travail en équipe, propriété et engagement envers la réussite. » P.12



# Evaluation de Fin de Projet & Evaluation d'impact

- L'évaluation d'impact par les bénéficiaires constitue un des éléments de l'évaluation nécessaire en fin du Projet. Les autres éléments sont:
  - l'évaluation de la performance des structures,
  - le rapport d'achèvement, et particulièrement dans le cas du PADANE
  - le transfert vers les structures de relè.



# Canevas Rapport d'évaluation de Projet

Bien que chaque évaluation génère des leçons et résultats différents, dans le souci de faciliter la circulation de ces connaissances, le FIDA a développé un canevas standard pour toutes les **évaluations** de ses projets.

Un canevas détaillé standard du Rapport d'évaluation de projet est présenté en annexe 10 du rapport de mission. Il a servi à préciser le canevas du RAP, et des rapports d'évaluation d'impact et d'évaluation de la performance des structures. **Il y a lieu de voir la pertinence soit de rédiger un rapport d'évaluation du Projet, soit de produire deux rapports distincts: évaluation d'impact par les bénéficiaires et évaluation de la performance des structures. Etant entendu que les synthèses de ces deux exercices se retrouvent dans le RAP.**

Ce canevas pourrait être utilisé par le Bureau d'étude pour animer l'atelier de restitution et de validation de l'ensemble de ses travaux.

Un canevas est proposé pour le Rapport d'évaluation d'impact en **annexe 11** du rapport de mission.

Un canevas est proposé pour le Rapport d'évaluation de la performance des structures en **annexe 14** du rapport de mission.

# Utilisateurs de l'évaluation d'impact (chapitre V du Rapport d'évaluation)

**Pour les cadres du projet:** Satisfaction du travail accompli et bien fait, envie de tirer les leçons pour s'investir davantage dans le développement.

**Pour le FIDA:** Tirer des enseignements sur les stratégies de développement, réorienter les nouveaux projets

**Pour le Gouvernement:** Chemin parcouru vers l'atteinte des objectifs nationaux: pauvreté et autosuffisance alimentaire dans la région; pérenniser le patrimoine qui revient au gouvernement

**Pour le paysan:** Lever les réticences dans la communauté face aux nouveautés introduites par un projet, avoir envie de continuer à travailler avec d'autres projets, décider de oui / non continuer à s'investir pour son développement, à partir de ses propres ressources, être capable d'entraîner les autres, avoir envie de continuer à explorer de nouvelles choses

**Noter:**

**Les bénéficiaires = acteurs principaux de la pérennisation des acquis**

# Objectifs de l'évaluation d'impact

- Mesurer **l'impact** (changements induits) du PADANE **avec** les bénéficiaires: « Quels sont les changements dans la vie des ruraux pauvres, prévus ou non, tels que perçus au moment de l'évaluation? »
- Voir la **pertinence des activités liées à ces changements**,
- Apprécier le degré d'atteinte des objectifs prévus (**efficacité selon le point de vue des bénéficiaires**),
- Analyser les perspectives de **durabilité** ainsi que les facteurs de risque à atténuer à travers la phase de transfert.
- **Apprendre**
  - Des succès ( les facteurs clés)
  - Des problèmes rencontrés (ajustements opérationnels futurs)**pour capitaliser et transférer** aux structures de relève et de programmation de nouveaux projets.

« **Seul un impact quantifiable et réel pourra faire une différence dans la vie des gens.** »

*Source: Plan directeur quinquennal pour le développement rural (avril 04 – mars 09) :*

*Une approche de marché pour la lutte contre la pauvreté en milieu rural à Madagascar. MAEP, Février 04.*

# Modèle conceptuel de

## A. Structure de référence = Cadre logique PADANE

## B. Critères d'évaluation

5. Objectif général  
du Projet

4. Objectifs spécifiques

3. Résultats des  
composantes

2. Activités

1. Ressources

### Impacts:

- Changements dans les conditions de vie des ruraux pauvres
- degré d'atteinte des objectifs visés
- couverture des bénéficiaires (et démultiplication)

### Pertinence:

- Résultats / problématique de Départ et priorités des parties prenantes

**Efficacité:** prévisions/  
réalisations

**Efficience:** optimisation des coûts.

Face aux bénéfices retirés (les services livrés Par le Projet sont utilisés par les clients).

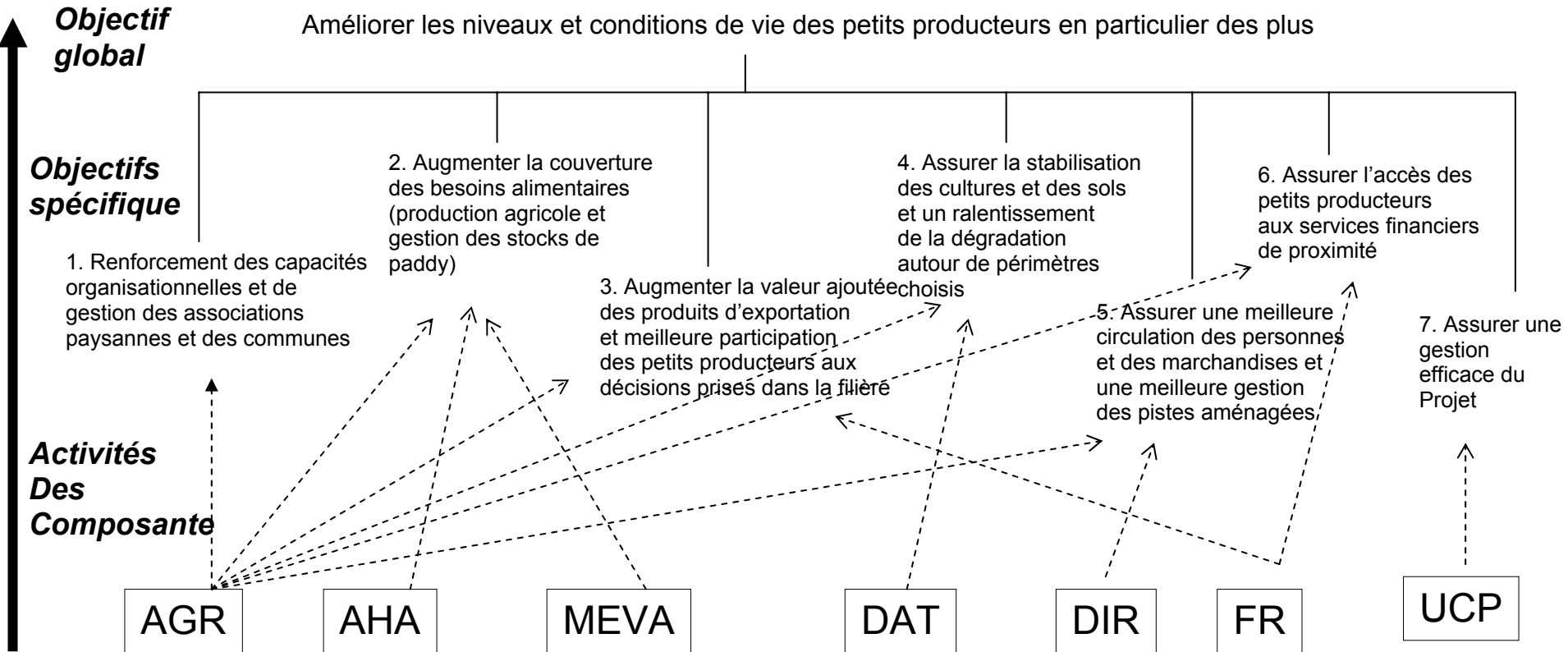
1. coûts / 3. résultats des  
composantes.

**Transfert:**  
- **Durabilité**  
- **Facteurs  
de risque**

**Chaîne de  
cause à effets**

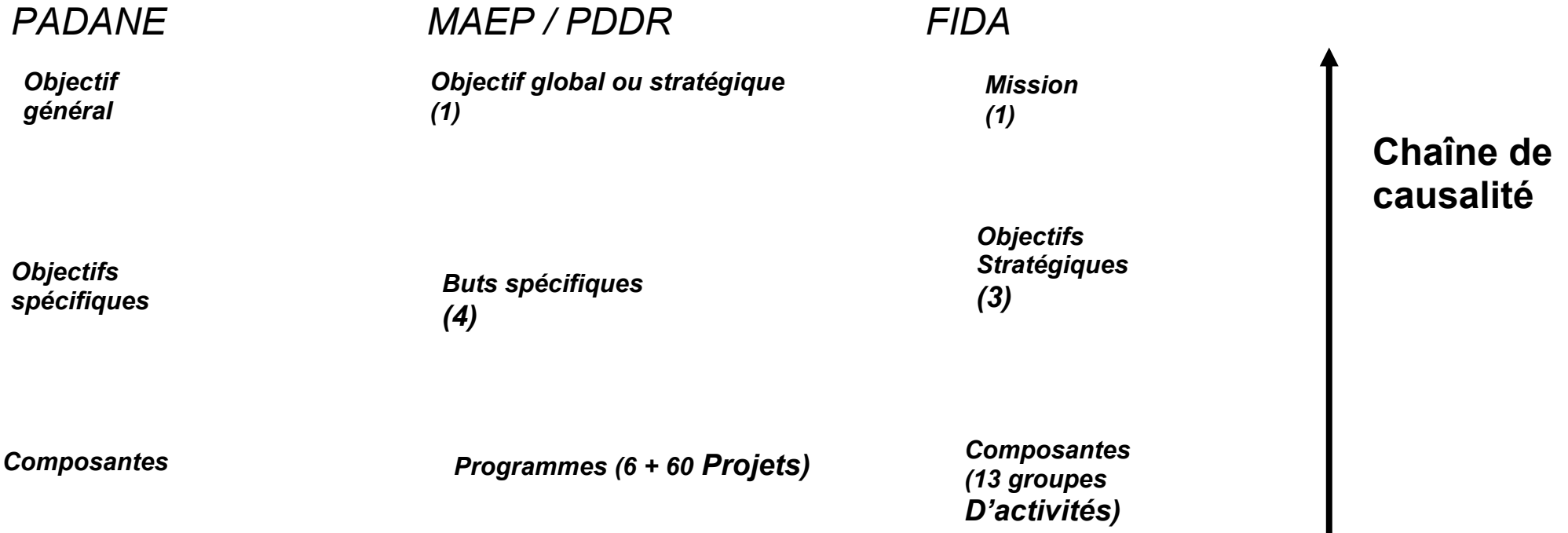


# A. Structure de référence: la chaîne de causalité du PADANE



**On peut ensuite identifier les données /indicateurs disponibles  
 Au niveau de chaque composante  
 p/r aux besoins en information du PADANE, du MAEP, du FIDA, des PDC des communes.**

# Articulation des objectifs du PADANE avec ceux du MAEP et du FIDA



**Données**  
**Disponibles Générées par le PADANE**  
 = contribution du PADANE à l'atteinte des résultats du MAEP, du FIDA, à leurs besoins en information,  
 À travers le bilan général des évaluations d'impact et de la performance des structures



# MAEP / Plan directeur pour le développement rural (source p.14)

## Objectif global ou stratégique

Contribuer de manière notable à la réduction de la pauvreté parmi la population rurale de Madagascar, grâce à une croissance économique soutenue axée sur le marché.



Générer, encourager et soutenir l'émergence d'un grand nombre de producteurs et d'individus ayant un esprit d'entreprenariat et tournés vers le marché, dans l'ensemble des régions rurales de Madagascar, ainsi que la création de milieux de soutien et de valorisation comprenant :

## Buts spécifiques

(4) 1. Des associations et coopératives volontaires, sérieuses, durables et à participation véritable, qui sont fondées pour des raisons internes solides et non pas pour des gratifications ou des incitations externes

Des communautés de gens riches en informations, étudiant et échangeant et, qui, ensemble, identifient les problèmes, décident des actions à prendre et mettent en œuvre des solutions au moyen de ressources internes

Des réseaux de communautés connectées qui créent des opportunités économiques les uns pour les autres et qui développent encore davantage un sens d'interdépendance et de cohésion régionale (et même nationale).

Des structures gouvernementales légères, efficaces et orientées vers le service, vouées à travailler pour le développement communautaire et à minimiser les procédures administratives

Composantes (groupes d'activités)  
6 programmes + 60 projets (= activités pour le MAEP, dont le PADANE)

41.0

Organisation

Et administration

41.1 Partenariat Privé Public

41.2 Amélioration

de la production

rurale agricole

41.3 Préservation de l'environnement lié à la toponymie et au domaine

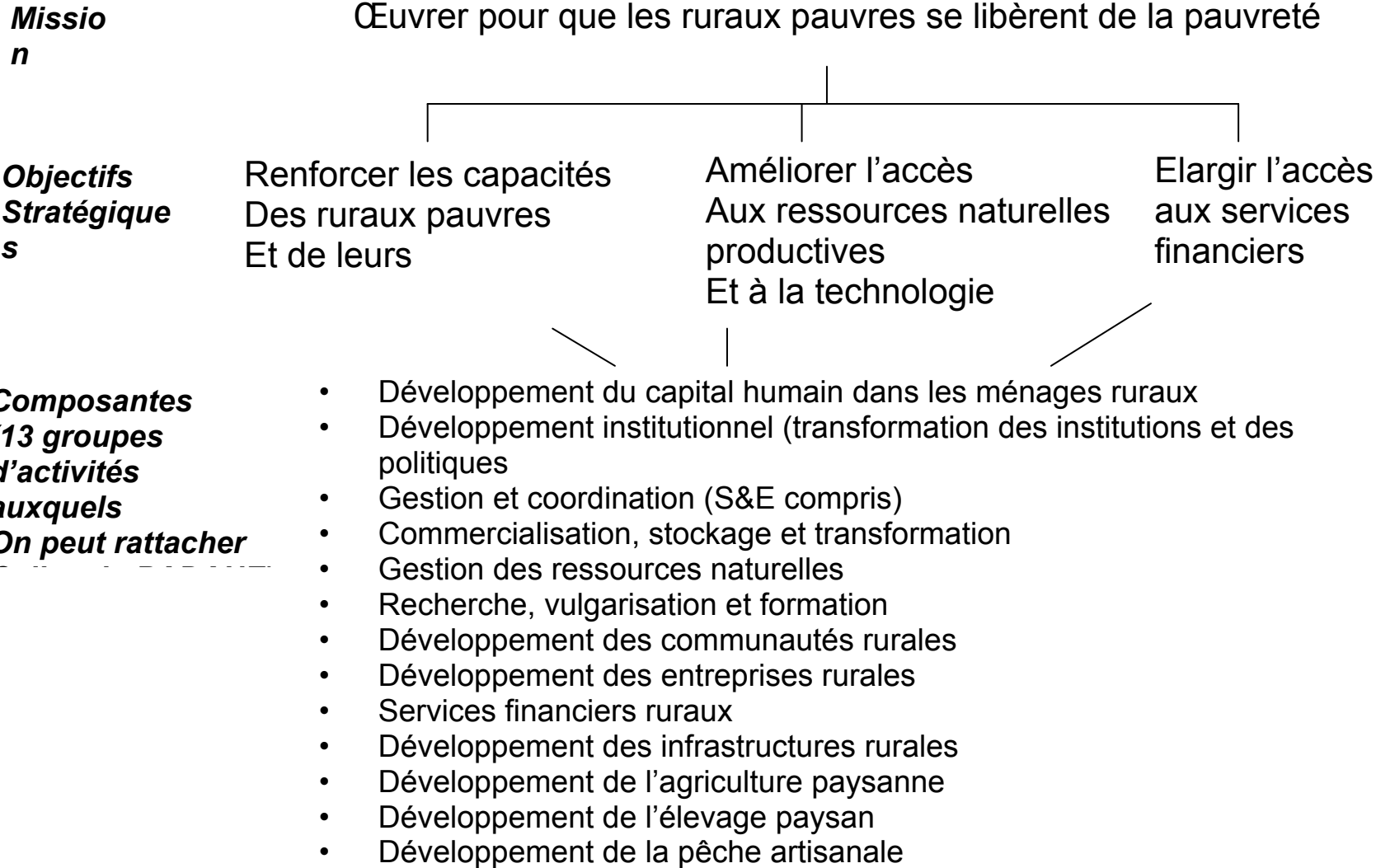
41.4 Prés. de l'env. lié à la production animale

41.5 Prés. de l'env.

lié à la production halieutique

Les codes des programmes sont ceux de la nouvelle Loi des Finances. On peut vérifier la cohérence du libellé des programmes avec le nouvel

# FIDA



## B. Critères d'évaluation

- Critères permettent l'analyse des informations, des indicateurs et de faire des recommandations.
- Liste des critères standards utilisés par les agences de développement pour apprécier la performance d'un projet: **(Voir les définitions en annexe 9 du rapport de mission)**
  - Impacts (Pour le FIDA: changements sur les conditions de vie des ruraux pauvres, prévus ou non, tels que perçus au moment de l'évaluation)
  - Pertinence
  - Durabilité
  - Degré d'atteinte des objectifs prévus ( effectiveness - efficacité)
  - Efficience
  - Innovation et transposition (synonyme: extrapolation / replicabilité / scaling-up / rayonnement / effet tâche d'huile)
  - Equité entre les sexes
- Une échelle de valeur sera utilisée pour apprécier le niveau de chaque critère. Cet outil est préconisé par le FIDA pour synthétiser la perception de l'intervenant et permettre la consolidation pour tous les intervenants du Projet. Il devra être défini clairement pour son usage systématique sur le terrain et chaque résultat devra être justifié par des faits.

# Méthodologie

## **Principe proposé pour guider la conception des outils:**

Outils utilisés = transférables ensuite aux acteurs pour le suivi d'impact et auto-évaluation régulière.

## **La crédibilité, un enjeu majeur dans la définition de la méthodologie**

Il est essentiel que les constats faits par l'évaluation soient recueillis d'une manière aussi systématique et rigoureuse que possible. Sans cela, il est difficile de convaincre les partenaires sur la validité des conclusions et les leçons apprises, particulièrement quand les résultats de l'évaluation sont critiques par rapport aux impacts ou à la qualité des investissements réalisés.

La nécessité d'obtenir des constats crédibles et supportés par des éléments clairs doit être un souci constant au moment de la définition de la méthodologie et l'identification des meilleures façons pour réaliser le travail dans les contraintes de temps et de ressources disponibles.

La formation des enquêteurs et la maîtrise des outils (ex. échelle de valeur, 6 domaines d'impact, définition des critères d'évaluation) sont essentiels à la crédibilité de l'évaluation.

La transparence ( mais aussi la confidentialité des individus) accroît aussi la validité des informations.

# Etapes proposées pour l'ensemble de l'évaluation du Projet

- Exploitation des données disponibles (**incluant les données manquantes actuellement et d'autres telles que la liste des formations données aux bénéficiaires**).

## 2) Enquêtes de perception

- auprès des associations, des ménages, des communes, des femmes
- sur les **changements** induits dans leur milieu (explorés à partir d'un outil d'animation: les 6 domaines d'impact identifiés par le FIDA)
- sur le **pourquoi** et le **comment** les résultats ont été atteints ou pas, et **les perspectives d'avenir**

3) Etudes de cas: pour des analyses plus fines qui demandent plus de temps de collecte des données . Rapport des études de cas.

En parallèle: Evaluation de la performance des structures

- **Atelier de restitution** ( des résultats de toutes les études) en vue de validation et transfert progressif des dossiers associations, communes aux structures de relève et engagement des structures de relève.
- Activités de **médiatisation** tout au long de cette année de préparation de fin de Projet pour établir un lien de communication avec les bénéficiaires
- Rapport final de l'évaluation d'impact et résumé administratif en vue du rapport d'achèvement.
- Rapport final de l'évaluation de la performance des structures. Et résumé administratif en vue du rapport d'achèvement.

# Liste indicative des outils de l'évaluation

1. Bases de données du PADANE ( UPSE, MEVA, CDD)

2. Méthodes de collecte:

Entretiens semi-structurés avec des focus group

Observations directes ( **cahiers**, aménagements etc.)

Études de cas

3. Outils de collecte:

- Guide d'entretien évaluation d'impact standard
  - Adapté Périmètre, GPPV, GCV, Finances rurales, Femmes, ménages, communes
  - Finalisé suite à étude des données disponibles
- Outil d'animation sur les 6 domaines d'impact pour le FIDA
- Grille Echelle de valeur (satisfaction, notation, par ex. 1 à 4)
- Outils propres aux études de cas
- Critères préétablis pour les questions de nature qualitative

# Format général du guide d'entretien pour l'enquête d'impact

## Observation visuelle

- de la tenue des cahiers de l'association,
- de l'état de l'investissement réalisé (vanille, périmètre, production riz, route, etc.)

## **Utilités:**

- Sources d'exemples pour les discussions qui vont suivre, première appréciation des capacités de l'association basées sur des faits réels.
- Repérer les outils de suivi à transférer et à qui pour des associations capables de piloter leurs activités

## Question 1:

Quels sont les changements induits par l'activité spécifique du PADANE. ?  
Explorer par des questions ouvertes, les 6 domaines de changement du FIDA.

**Utilité:** Voir les changements tels que perçus par les bénéficiaires, prévus, non prévus, positifs, négatifs



## Question 2:

Rappeler le (les) objectif (s) visé (s) par le PADANE pour ce type d'investissement et voir avec les bénéficiaires

- si l'**objectif** est atteint,
- si les activités étaient **pertinentes** par rapport à leurs priorités.
  - Outil Echelle de 1 à 4. (Chaque notation doit être justifiée par des faits expliquant le pourquoi ou le comment de ce résultat )

**Utilité:** Evaluation synthèse par les bénéficiaires et capacité de consolidation de l'impact pour les analyses synthèses.

## Question 3:

Avec les coûts (investissements, contribution, ennuis, nouveaux problèmes) liés aux activités, et les bénéfices retirés par les membres, et la fin du financement PADANE comment voit-on l'avenir de l'association, des membres face à leur association? Cela vaut-il la peine de continuer, que faut-il faire?

**Utilité:** Tracer l'objectif de l'association pour la viabilité de son activité, renforcer le lien entre les membres et leur association. Perspective de **durabilité** et facteurs de risques qui pourraient entraver la pérennisation

#### 4. **Thèmes transversaux** si appropriés

- Renforcement des capacités de l'association ( formation et appuis techniques apportés par CDD, partenaires techniques) , de l'animateur de périmètre,
- Finance rurale ( besoins en crédit de l'association),
- Femme
- Utilisation de la radio pour s'informer sur le développement rural

# Questions spécifiques en fin de projet

Une série de questions spécifiques soulevées en fin de projet sont apparues au moment de la préparation de l'évaluation d'impact. Elles sont reportées par Thème en annexe 13. Elles pourraient faire l'objet des questions inscrites au guide d'entretien, ou encore d'études de cas.

# Proposition déroulement de la phase de terrain

- Enquête auprès des communes (Focus group +binôme d'enquêteurs superviseurs ) :
  - Performance des structures
  - Impact des initiatives locales
  - Si commune témoin: impact
- Enquête auprès des ménages (2 membres + binôme d'enquêteurs animateurs):
  - Impact
  - Thèmes transversaux (Finances, renforcement des capacités, femmes, radio,...)
- Enquête auprès des associations (Focus group + Binôme enquêteurs superviseurs):
  - Performance des structures
  - Renforcement des capacités

# Echantillonnage

## **Besoin d'échantillonnage des ménages, des associations, des communes.**

### **Méthode d'échantillonnage stratifié**

- Zonage géographique (District) et niveau d'investissements du PADANE: nombre de communes touchées, nombre d'associations touchées
- Second croisement selon la performance des associations
- Liste des associations, des communes, des membres des associations: sélection

### **Charge de travail d'enquête:**

Couverture totale du PADANE: Environ 170 AUE, 140 GPPV, 2 AUP, x GCV, 43 communes et près de 4000 membres (ménages) par exemple pour MEVA.

### **Taille de l'échantillon proposé:**

- 25 % des associations ( une centaine)
- 25 % des communes (une douzaine)
- 25% des ménages (selon les ressources et le temps disponible, peut être 10 ou 15 % des ménages seulement seront possibles)

### **Des Témoins:**

- 2 GPPV par zone \* 3 zones (1 GPPV influencé, 1 GPPV non influencé)
- 2 périmètres par zone \* 3 zones (1 périmètre aménagé non encadré, 1 périmètre traditionnel)
- 3 communes par zone \* 3 zones (1 commune PDC Padane, 1 commune PDC non PADANE mais avec des interventions du PADANE, 1 commune sans intervention du PADANE)
- 2 ménages \* zones qui n'ont jamais travaillé avec le PADANE.

# Ressources requises

Éléments à considérer pour estimer le budget:

Capacité d'enquêtes: (entretien de 2 heures maximum)

- 2 associations par jour
- 3 ménages par jour
- 1 commune par jour + supervision

Méthode de langage: trois équipes partent en même temps pour couvrir les 3 zones.

Binôme d'enquêteurs:

Niveau enquêteur animateur pour les ménages

Niveau enquêteur superviseur pour les communes et associations( animation du Focus group)

Un coordonnateur pour le suivi des 3 zones.

# Calendrier indicatif

Condition critique: délais d'achèvement du Projet. L'atelier de restitution à prévoir en novembre 2005.

Mai: recrutement Bureau d'étude

Juin: finalisation de la BDD par l'UPSE

Juillet: préparation des enquêtes

Août – 15 septembre: collecte de données sur le terrain

15 septembre – 15 octobre: traitement des données

15 octobre: premiers résultats avec les composantes

15 novembre: Atelier de restitution en plénière

Décembre: Production des rapports

## Outil d'évaluation d'impact par les bénéficiaires

L'impact sur la pauvreté rurale constitue un des critères importants de l'évaluation de tout projet du FIDA, au même titre que la performance globale du Projet et la performance des structures partenaires. Pour les besoins de l'institution, l'impact doit être apprécié à la fin du projet et non quelques temps après, une fois que des effets secondaires ou indirects ont pu émergés dans le milieu.

Six domaines d'impact sur les conditions de vie des ruraux pauvres ont été identifiés par le FIDA, à partir des leçons tirées de plus de leur expérience d'évaluation de plus de 200 projets. A partir de ces domaines et des facteurs transversaux de durabilité, innovation/ transposition et équité envers les femmes, les évaluateurs ont pour mandat de déterminer ce qui a changé dans la vie des ruraux pauvres et quelle contribution les activités du projet ont eu sur ces changements. Une fois les changements identifiés, l'évaluation doit ensuite identifier :

- qui en a bénéficié,
- les probabilités que ces changements soient durables et enfin
- si le projet a introduit un processus dynamique qui va susciter des développements futurs.

Un préalable fondamental à un tel exercice est que l'équipe d'évaluation doit recueillir les **perceptions** des ruraux pauvres sur ces changements et jusqu'à quel point le projet a été la cause de ces changements. Cependant, il est essentiel aussi que ces perceptions soient supportées et renforcées par d'autres données objectives et par croisement avec d'autres points de vue. Au final, les évaluateurs sont responsables de synthétiser et porter un jugement global sur ces perceptions et ces données.

Pour chaque domaine d'impact, une série de questions permet d'explorer les sous domaines plus précis de changement. Ces éléments sont reportés dans une matrice que le FIDA utilise pour les évaluations externes de ses projets. Cette matrice n'est pas le questionnaire d'évaluation, mais elle sert de support au travail de l'équipe. Elle se trouve en annexe du Document méthodologique du FIDA pour l'évaluation des projets. Si elle est appliquée systématiquement, elle peut s'avérer complexe et longue. **Il faudrait peut-être la tester avec un ménage pour voir son applicabilité et la faisabilité de prendre en compte toutes les dimensions de cette matrice dans l'exercice d'évaluation du PADANE.**

Pour chaque sous-domaine constaté, les questions suivantes s'ensuivent.

A. Identification du changement :

- Présence et direction du changement (+ , = , -)
- Qu'est ce qui a changé ? (indicateurs)
- Ampleur du changement (de combien et échelle de valeur : 1 à 4)

B. Etendue du changement (couverture, capacité à atteindre les plus pauvres):

- Combien de ménage, de population ?
- Qui : pauvres, les plus pauvres, les mieux portants ?
- Qui : Hommes / Femmes
- La parti du projet dans ce changement 4 / 3/ 2/ 1 ?

C. Processus dynamique instauré pour un développement futur ?

4 / 3 / 2 / 1

D. Perspective de durabilité ?

4/ 3/ 2/ 1

A noter aussi:

L'échelle de valeur  
 4 = élevé  
 3 = substantiel  
 3 = modeste  
 1 = négligeable.

Le choix de l'un ou l'autre degré est basé sur la perception des ruraux pauvres par rapport à la situation qui prévalait dans l'année de référence pour le Projet (1995 ou 2000 pour le PADANE )



L'échelle de valeur pour le critère de durabilité :

4 = très probable

3 = probable

2 = peu probable

1 = très peu probable

Cette échelle réfère aux cas où même les impacts sont modestes ou négligeables, le projet en question a initié une dynamique nouvelle positive qui éventuellement conduira à des impacts substantiels. L'identification de l'existence de ces processus est laissée au jugement de l'évaluateur au cas par cas.

Deux autres questions ne figurent pas dans cette matrice, mais pour lesquelles les évaluateurs doivent aussi renseignés. Le degré d'atteinte des objectifs (impacts prévus) et la pertinence. C'est pourquoi au total l'exercice peut s'avérer lourd et complexe. En le testant, il sera possible de voir parmi les 6 questions, et les 6 domaines d'impact, les quels devraient être retenus pour une couverture systématique dans les enquêtes ménages. Le facteur limitant est le temps de 1h30 à 2 heures qu'il faut consacrer avec chaque ménage.

L'outil présenté ici s'inspire largement de ce cadre de référence. Il a pour objet de l'opérationnaliser sur le terrain, à partir de la collecte en milieu paysan, jusqu'au traitement de l'information recueillie et à la restitution des résultats.

## **Les six domaines d'impact sur les conditions de vie des ruraux pauvres (FIDA)**

1. **Biens matériels et financiers**: Terre agricole, eau d'irrigation, arbres, bétail, etc; logement, radios, bicyclettes, etc; routes, installations de stockage; épargne et crédit
2. **Capital humain**: eau potable, services de santé, enseignement primaire, alphabétisation, compétences professionnelles
3. **Capital social et moyens d'action des populations**: nombre et solidité des organisations et institutions de base; accès à l'information et au savoir; pouvoir de négociation sur les marchés, émigration rurale
4. **Sécurité alimentaire** (production, revenus et consommation): techniques et pratiques agricoles; superficies cultivées, rendements et modèles de production; emploi et revenu extra agricole; fréquence et ampleur des pénuries alimentaires saisonnières, consommation des ménages
5. **Environnement** et base de ressources communes: mode d'utilisation de la terre, de l'eau, des forêts, des pâturages, des stocks de poisson, etc; conformité avec les dispositions nationales en matière d'environnement; mesures visant à arrêter la dégradation de l'environnement
6. **Institutions, politiques et cadre réglementaire** concernant: la finance rurale, la décentralisation, les organisations paysannes, les institutions publiques et les prestataires de services.

### **+ facteurs transversaux :**

- Equité envers les sexes: enseignement primaire pour les filles; organisations féminines; accès des femmes aux services financiers.
- Innovation / transposition
- Durabilité

## **I. Un outil de collecte auprès des ménages :**

### **Principe :**

Partir de l'activité réalisée par le ménage avec le Projet au lieu de commencer directement par les changements des conditions de vie. Cela revient à entrer dans la discussion à partir de la cause et non de l'effet, de l'activité et non de l'objectif.

Ceci a pour avantage de mieux circonscrire les types de changements et les lier à l'activité du Projet.

Ceci met aussi l'activité au cœur d'une approche axée vers les résultats: sans activité, il ne peut y avoir de changement.

### **Début de l'enquête :**

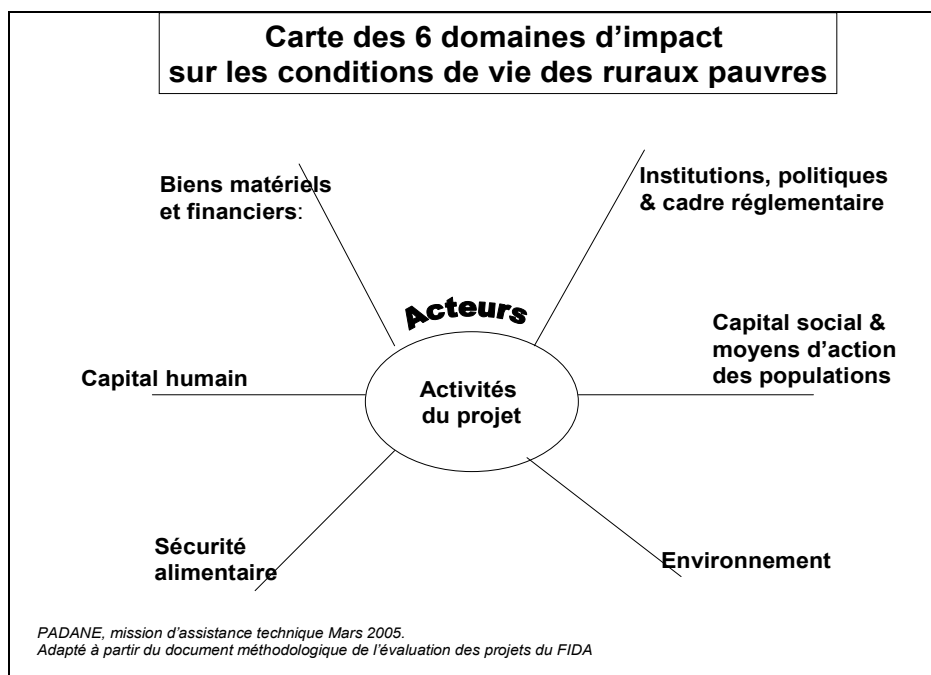
L'enquêteur animateur trace un cercle sur le sol et explique au ménage que le cercle représente tous les acteurs qui ont participé au projet : le bailleur de fonds, l'animateur, le gouvernement, le ménage, l'association, etc... et l'intérêt qu'ils ont chacun à ce que l'activité réussisse.

Au centre du cercle, se trouve l'activité ou les activités principales auxquelles a participé le ménage. (périmètre, formation, etc.). L'enquêteur demande au ménage quelles sont les activités auxquelles il a participé.

Ensuite l'enquêteur demande quels ont été les changements induits par cette (ces) activités. Et il trace un trait pour chaque type de changement induit observé par le ménage.

Il pourrait utiliser à ce stade des bâtons de trois tailles pour montrer l'importance relative selon le ménage de l'ampleur du changement.

En connaissant de mémoire la « carte des 6 domaines de changements », il peut poser des questions ouvertes pour explorer chaque des domaines du type par exemple : « Par rapport à la sécurité alimentaire, n'avez-vous rien constaté ? »



Ensuite l'enquêteur peut passer par les questions A, B, C et D indiquées dans la matrice pour chaque changement identifié. Si ce travail est trop lourd, alors il peut soit le faire pour les changements considérés prioritaires.

Deux autres questions devraient être posées et ne figurent pas dans la matrice actuelle du FIDA :

E. Le degré d'atteinte de l'objectif

« Parmi ces changements, le Projet avait prévu tel changement (objectif spécifique, ou global). Pouvez vous statuer sur le degré d'atteinte de l'objectif, selon une échelle de valeur ? Ensuite, il s'agit d'indiquer en quoi et comment, ce résultat a été ou n'a pas été atteint.

F. La pertinence

« Ces résultats sont ils pertinent par rapport aux problèmes prioritaires qui prévalaient avant cette activité, aux problèmes prioritaires de maintenant ? »

Avantages de cette approche :

Cette approche a l'avantage de permettre aux personnes interviewés de participer réellement à l'évaluation de leur projet et de s'approprier les résultats.

La « carte » permet de sonder plus en profondeur les différents acquis, au-delà des premiers indices qui viennent en tête en réponse à la question.

Et c'est en prenant conscience d'un grand nombre de bénéfiques acquis dans différents domaines, qu'on mesure mieux le coût d'opportunité pour les maintenir, peu importe l'arrêt du Projet ou non.

**Potentiel d'adaptation :**

- Les changements identifiés par les ménages, s'ils ne peuvent être reportés dans la carte des 6 domaines d'impact du FIDA devraient être notés pour voir après enquête à l'amélioration de cette « Carte ».
- Ce même outil pourrait être utilisé au niveau d'une commune : au lieu de partir d'une activité, on peut partir du niveau d'investissements ( de sous-projets) réalisés, toutes sources de financement confondues

et voir quels types de changements ont été induits. Les données de base pour initier un tel exercice pourrait être par exemple :

Liste des investissements dans la commune	Source de financement				
	PSDR	FID	Associations PADANE	Fonds propres	Initiatives locales

## II. Un outil de traitement de ces données qualitatives pour les rendre quantifiables

Au moment de l'enquête :

Prise de note dans un cahier après l'entrevue. Exemple :

Nom du changement tel qu'indiqué par le ménage	Domaine concerné (lien établi par l'enquêteur)	Ampleur	Qui	Durabilité	Processus dynamique future

Les informations peuvent être traitées et synthétisées dans un tableau. (celui du FIDA ou celui-ci, plus simple)

Liste des 6 domaines de changement	Nombre de fois où il a été identifié par les ménages	Liste des indicateurs (qu'est-ce qui a changé) mentionnés

Aussi, la prise de note par l'enquêteur peut être sous forme de tableau pour les mesures de pertinence et de degré d'atteinte des objectifs.

	4	3	2	1	Justificatif
<b>Niveau d'atteinte des objectifs prévus</b>					
Nom de l'objectif prévu		X			
<b>Pertinence</b>					
Nom de l'activité réalisée:	4	3	2	1	Justificatif

## III. Un outil de représentation visuelle des impacts

### La roue de la lutte contre la pauvreté

Chaque axe reprend un des 6 domaines d'impact. Chaque axe est gradué, selon les informations que l'on souhaite représenter :

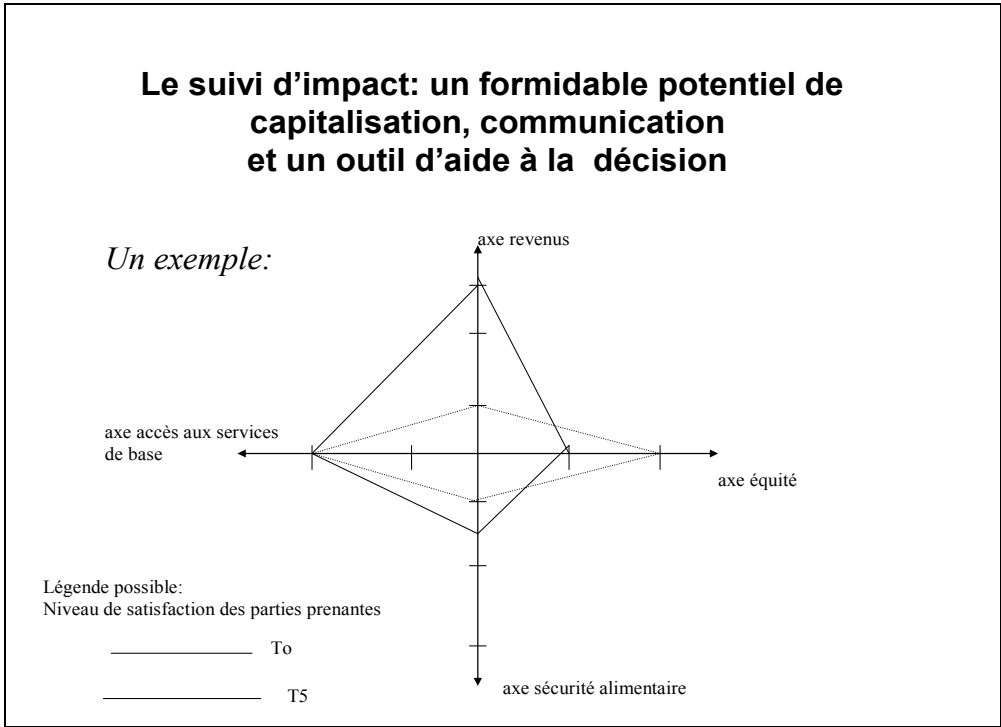
1 à 4 : pour les perspectives de durabilité par exemple

1 à 10 : pour l'ampleur des changements observés ou des bénéficiaires touchés.

En fait il revient aux évaluateurs de décider les résultats de leurs analyses à présenter de cette façon. EXCELL ( fonction affichage des résultats selon le format : Spider WEB)

On peut établir cette roue pour une région et la comparer à une autre région ; pour une situation donnée et la comparer dans 5 ans. Etc.

La représentation visuelle permet de décider vers quelle direction intensifier ces efforts.



## Lexique des termes de l'évaluation

Plusieurs termes propres au domaine de l'évaluation sont utilisés avec différentes significations selon les acteurs du développement. L'OCDE, par le biais du Comité de l'aide au développement, travaille sur l'harmonisation des concepts et de leur définition entre les différents partenaires et les différentes langues. Une copie du glossaire est remise à l'équipe du PADANE en tant que document de référence.

Les définitions présentées ici sont celles qui seront retenues pour l'évaluation du PADANE, par simple convention. Des précisions sur les concepts sont aussi ajoutées.

1. Bénéficiaires
2. Chaîne de causalité
3. Durabilité
4. Efficacité (succès, réussite)
5. Efficience
6. Focus Group
7. Impact
8. Indicateurs
9. Innovation / transposition / replicabilité / scaling up
10. Performance
11. Pertinence
12. Résultats

### Bénéficiaires

La notion de bénéficiaire au PADANE doit être revue par les responsables des composantes. Il s'agit des membres des associations, et de leur dépendant (soit le ménage), qui ont été recensés au moment de la création de l'association.

### Chaîne de causalité

La chaîne de résultats, ou **la logique d'intervention = la structure du Projet**

Elle décrit le lien de cause à effet entre les activités et la séquence des impacts attendus. Ce lien s'instaure en passant d'un niveau à l'autre.

Autant de niveaux, selon le détail souhaité, cependant:

- ◆ 3 niveaux d'objectifs sont suffisants (sectoriel ou stratégique, spécifique au Projet et de composante), et
- ◆ 3 niveaux très opérationnels: biens et services produits (output), activités, et ressources.

Une **vision claire et largement partagée** de la structure du projet et des résultats attendus **facilite**:

- la mobilisation des parties prenantes
- le partage des rôles et responsabilités, et
- la coordination pour plus de synergie vers l'atteinte des résultats attendus et une allocation optimale des ressources.

### Durabilité

- Est-ce que les résultats positifs, les acquis du projet vont continuer une fois le projet arrêté et que faut-il pour assurer la continuité ? Est-ce qu'après 6 années, les bénéficiaires sont capables de prendre en charge et internaliser la GRN? quelles seraient les conditions de durabilité? Comment assurer la durabilité des acquis?
- Les principaux facteurs de durabilité ( RAP/ FIDA p.7): capacité institutionnelle, pertinence des technologies mises au point et adoptées, viabilité économique et financière et contexte politique.

### Efficacité (Succès, réussite)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel. Terme connexe : effectivité

Le degré d'atteinte des objectifs prévus = mesure globale de l'efficacité d'une structure.

## Efficienne

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

## Focus Group

Outil de collecte d'informations surtout de nature qualitatives et dans le cas d'enquêtes de perceptions.

A travers des questions ouvertes (que pensez vous de, comment expliquez vous ceci, comment cela s'est-il déroulé, ...), les discussions s'engagent dans un groupe. L'enquêteur à ce moment travaille plutôt comme « animateur ».

Le fait d'appliquer le même guide d'entretien dans un échantillon de plusieurs focus group de même nature, les informations qualitatives peuvent être converties dans des catégories et ensuite présenter des résultats quantifiables.

## Impact

- **Définition FIDA: (RIMS, p5, encadré 1)**  
Changements voulus ou non, tels que perçus au moment de l'évaluation, dans les conditions de vie des ruraux pauvres, auxquels les interventions du FIDA ont contribué et durabilité probable de ces changements.
- **Le degré d'atteinte des objectifs visés:** Dans quelle mesure, le projet a-t-il atteint ses objectifs (les impacts prévus)? C'est le critère d'efficacité.
- **Impact sur la pauvreté mais aussi impact institutionnel (RIMS, parag. 13)**  
L'évaluation des actions de développement ne se limite plus aujourd'hui aux effets directs sur la pauvreté, mais s'intéresse aussi de plus en plus à l'impact sur les institutions locales, nationales, régionales et mondiales (politiques et organisations) en termes de durabilité, de possibilités de transposition et d'effets de levier, ainsi qu'aux conséquences indirectes pour les populations.
  - L'évaluation de la performance des structures et la préparation du transfert.
- **6 grands domaines d'impact sur la pauvreté rurale** pour le FIDA: (RIMS, note1. au bas de page 9)  
+ 4 éléments transversaux: transposition, durabilité, innovation, équité envers les sexes. Les six domaines sont :
  1. **Biens matériels et financiers:** Terre agricole, eau d'irrigation, arbres, bétail, etc; logement, radios, bicyclettes, etc; routes, installations de stockage; épargne et crédit
  2. **Capital humain:** eau potable, services de santé, enseignement primaire, alphabétisation, compétences professionnelles
  3. **Capital social et moyens d'action des populations:** nombre et solidité des organisations et institutions de base; accès à l'information et au savoir; pouvoir de négociation sur les marchés, émigration rurale
  4. **Sécurité alimentaire** (production, revenus et consommation): techniques et pratiques agricoles; superficies cultivées, rendements et modèles de production; emploi et revenu extra

agricole; fréquence et ampleur des pénuries alimentaires saisonnières, consommation des ménages

5. **Environnement** et base de ressources communes: mode d'utilisation de la terre, de l'eau, des forêts, des pâturages, des stocks de poisson, etc; conformité avec les dispositions nationales en matière d'environnement; mesures visant à arrêter la dégradation de l'environnement
6. **Institutions, politiques et cadre réglementaire** concernant: la finance rurale, la décentralisation, les organisations paysannes, les institutions publiques et les prestataires de services.

Dans le cadre de l'évaluation d'impact par les bénéficiaires, un outil participatif a été conçu pour opérationnaliser cette mesure de l'impact de la pauvreté. Voir **Annexe 8** du rapport de mission.

## Indicateurs

- **Définition:** mesure des résultats et impacts. En tant que mesure, les indicateurs décrivent des faits, des perceptions. Ils caractérisent une situation, un milieu, un projet, une vision. Les collecter dans le temps permet voir les tendances. Ils ne sont pas les analyses.
- **Particularités des indicateurs techniques:**
  - Distinguer indicateurs d'exécution (résultat de premier niveau ; le bien ou service livré par le Projet), et indicateur d'impact (changement dans le milieu induit par cette activité). Le fait de faire cette distinction facilite grandement l'identification des indicateurs.
  - Distinguer quantitatifs et qualitatifs
    - Quantitatifs: généralement pour les résultats de 1er niveau, facile à agréger (nombre total, moyenne, %)
    - Qualitatifs: plus souvent 2ième et 3ième niveaux, plus complexes à mesurer et exigent davantage d'explication lorsqu'il faut en rendre compte.
- **Critères de sélection des indicateurs:** (RIMS parag. 24)
  - Mesurabilité (à la portée des acteurs)
  - Pertinence (quelle sera son utilité, servira à quelles analyses)
  - Précision et fiabilité (méthodologie claire, définition précise des données utiles)
  - Sensibilité au changement
  - Validité universelle
  - Neutralité culturelle
  - Possibilité d'agrégation (récapitulatifs et présentation cartographique, visuelle)On peut aussi ajouter que les indicateurs doivent être comparés à quelque chose : avant / après, avec / sans, norme standard, entre acteurs, ...
- Le projet a obligation de renseigner autant que possible les indicateurs statutaires des institutions parents

## Innovation / transposition / replicabilité / scaling up

Est-ce que les résultats positifs du projet ont suscité un effet d'entraînement auprès d'autres bénéficiaires et comment faire pour atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires dans la région, dans le pays. ( **économie d'échelle**) Comment faire pour l'étendre à plus grande échelle?

Le critère d'innovation est défini comme étant le développement de façons de faire améliorées et à moindre coûts pour apporter une réponse aux problèmes / opportunités auxquels font face les ruraux pauvres.

## Performance

Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

## Pertinence



Est-ce que le projet, tel qu'il était conçu dans sa logique d'intervention, a permis de répondre aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste aussi à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

## Résultats

- Résultats vis à vis de quels objectifs? Vis-à-vis de la hiérarchie des objectifs convenus (prévus). Il y a plusieurs hiérarchie des objectifs : ceux du Projet, ceux des bénéficiaires, ceux du FIDA, ceux du Gouvernement. L'arbre des objectifs (ou la chaîne de causalité de l'intervenant) permet d'avoir une vision claire de ses partenaires. En collectant les données utiles pour le PADANE, on peut veiller à rendre compte aussi dans la mesure du possible, des données utiles pour les autres parties prenantes, montrant ainsi la contribution du PADANE au développement du secteur et de la commune.

Une lecture claire des objectifs des différentes parties prenantes est particulièrement importante pour l'analyse du critère de pertinence.

- Le FIDA a défini des résultats de 1er, 2ième et 3ième niveaux. ( RIMS parag. 12)
  - Le résultat de premier niveau = Produit d'une activité (bien ou service livré) (= activité, ou réalisation). « Quoi » et « quelle quantité ».
  - Le résultat de second niveau est le premier changement (= objectif spécifique) rencontré. Souvent ces mesures sont établies en terme de connaissance, attitude et pratique des bénéficiaires; Particularité à noter: ils sont indispensables pour évaluer et contrôler la qualité des services mis en place par le projet. Au moment de l'évaluation de ces résultats de 2ième niveau, il s'agit de comprendre le « pourquoi » et le « comment » on les a ou pas atteints.
  - Le résultat de troisième niveau correspond au changement subséquent, issu du premier. Ce résultat de troisième niveau mesure les caractéristiques nouvelles du milieu: soit du système de production, standards de vie, dynamique entre les institutions, ....) (= objectif général du Projet). On l'appelle aussi impact. Il a plusieurs dimensions additionnelles par rapport au résultat du 2<sup>ième</sup> niveau : durabilité à long terme, après le projet et rayonnement, transposition, démultiplication auto- générée.

Les 3 niveaux de résultats est un principe valable pour tous types d'acteurs, cependant les particularités sont que:

- la terminologie varie selon le niveau ou se trouve chaque acteur. Par exemple: Objectif du PADANE = activité du MAEP
- il faut adapter le contenu de la communication des résultats selon le niveau d'intervention des acteurs.

### Terminologie comparative des résultats:

PADANE	FIDA	Gouvernement / Loi des Finances
Indicateurs d'activités	Résultats de premier niveau	
Indicateurs de résultats Indicateurs d'objectifs spécifiques	Résultats de second niveau	
Indicateurs d'objectif global	Résultats de troisième niveau	

## Lexique des termes de l'évaluation

Plusieurs termes propres au domaine de l'évaluation sont utilisés avec différentes significations selon les acteurs du développement. L'OCDE, par le biais du Comité de l'aide au développement, travaille sur l'harmonisation des concepts et de leur définition entre les différents partenaires et les différentes langues. Une copie du glossaire est remise à l'équipe du PADANE en tant que document de référence.

Les définitions présentées ici sont celles qui seront retenues pour l'évaluation du PADANE, par simple convention. Des précisions sur les concepts sont aussi ajoutées.

13. Bénéficiaires
14. Chaîne de causalité
15. Durabilité
16. Efficacité (succès, réussite)
17. Efficience
18. Focus Group
19. Impact
20. Indicateurs
21. Innovation / transposition / replicabilité / scaling up
22. Performance
23. Pertinence
24. Résultats

### Bénéficiaires

La notion de bénéficiaire au PADANE doit être revue par les responsables des composantes. Il s'agit des membres des associations, et de leur dépendant (soit le ménage), qui ont été recensés au moment de la création de l'association.

### Chaîne de causalité

La chaîne de résultats, ou **la logique d'intervention = la structure du Projet**

Elle décrit le lien de cause à effet entre les activités et la séquence des impacts attendus. Ce lien s'instaure en passant d'un niveau à l'autre.

Autant de niveaux, selon le détail souhaité, cependant:

- ◆ 3 niveaux d'objectifs sont suffisants (sectoriel ou stratégique, spécifique au Projet et de composante), et
- ◆ 3 niveaux très opérationnels: biens et services produits (output), activités, et ressources.

Une **vision claire et largement partagée** de la structure du projet et des résultats attendus **facilite**:

- la mobilisation des parties prenantes
- le partage des rôles et responsabilités, et
- la coordination pour plus de synergie vers l'atteinte des résultats attendus et une allocation optimale des ressources.

### Durabilité

- Est-ce que les résultats positifs, les acquis du projet vont continuer une fois le projet arrêté et que faut-il pour assurer la continuité ? Est-ce qu'après 6 années, les bénéficiaires sont capables de prendre en charge et internaliser la GRN? quelles seraient les conditions de durabilité? Comment assurer la durabilité des acquis?
- Les principaux facteurs de durabilité ( RAP/ FIDA p.7): capacité institutionnelle, pertinence des technologies mises au point et adoptées, viabilité économique et financière et contexte politique.

### Efficacité (Succès, réussite)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel. Terme connexe : effectivité

Le degré d'atteinte des objectifs prévus = mesure globale de l'efficacité d'une structure.

## Efficienne

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

## Focus Group

Outil de collecte d'informations surtout de nature qualitatives et dans le cas d'enquêtes de perceptions.

A travers des questions ouvertes (que pensez vous de, comment expliquez vous ceci, comment cela s'est-il déroulé, ...), les discussions s'engagent dans un groupe. L'enquêteur à ce moment travaille plutôt comme « animateur ».

Le fait d'appliquer le même guide d'entretien dans un échantillon de plusieurs focus group de même nature, les informations qualitatives peuvent être converties dans des catégories et ensuite présenter des résultats quantifiables.

## Impact

- **Définition FIDA: (RIMS, p5, encadré 1)**  
Changements voulus ou non, tels que perçus au moment de l'évaluation, dans les conditions de vie des ruraux pauvres, auxquels les interventions du FIDA ont contribué et durabilité probable de ces changements.
- **Le degré d'atteinte des objectifs visés:** Dans quelle mesure, le projet a-t-il atteint ses objectifs (les impacts prévus)? C'est le critère d'efficacité.
- **Impact sur la pauvreté mais aussi impact institutionnel (RIMS, parag. 13)**  
L'évaluation des actions de développement ne se limite plus aujourd'hui aux effets directs sur la pauvreté, mais s'intéresse aussi de plus en plus à l'impact sur les institutions locales, nationales, régionales et mondiales (politiques et organisations) en termes de durabilité, de possibilités de transposition et d'effets de levier, ainsi qu'aux conséquences indirectes pour les populations.
  - L'évaluation de la performance des structures et la préparation du transfert.
- **6 grands domaines d'impact sur la pauvreté rurale** pour le FIDA: (RIMS, note1. au bas de page 9)  
+ 4 éléments transversaux: transposition, durabilité, innovation, équité envers les sexes. Les six domaines sont :
  7. **Biens matériels et financiers:** Terre agricole, eau d'irrigation, arbres, bétail, etc; logement, radios, bicyclettes, etc; routes, installations de stockage; épargne et crédit
  8. **Capital humain:** eau potable, services de santé, enseignement primaire, alphabétisation, compétences professionnelles
  9. **Capital social et moyens d'action des populations:** nombre et solidité des organisations et institutions de base; accès à l'information et au savoir; pouvoir de négociation sur les marchés, émigration rurale
  10. **Sécurité alimentaire** (production, revenus et consommation): techniques et pratiques agricoles; superficies cultivées, rendements et modèles de production; emploi et revenu extra

agricole; fréquence et ampleur des pénuries alimentaires saisonnières, consommation des ménages

11. **Environnement** et base de ressources communes: mode d'utilisation de la terre, de l'eau, des forêts, des pâturages, des stocks de poisson, etc; conformité avec les dispositions nationales en matière d'environnement; mesures visant à arrêter la dégradation de l'environnement
12. **Institutions, politiques et cadre réglementaire** concernant: la finance rurale, la décentralisation, les organisations paysannes, les institutions publiques et les prestataires de services.

Dans le cadre de l'évaluation d'impact par les bénéficiaires, un outil participatif a été conçu pour opérationnaliser cette mesure de l'impact de la pauvreté. Voir **Annexe 8** du rapport de mission.

## Indicateurs

- **Définition:** mesure des résultats et impacts. En tant que mesure, les indicateurs décrivent des faits, des perceptions. Ils caractérisent une situation, un milieu, un projet, une vision. Les collecter dans le temps permet voir les tendances. Ils ne sont pas les analyses.
- **Particularités des indicateurs techniques:**
  - Distinguer indicateurs d'exécution (résultat de premier niveau ; le bien ou service livré par le Projet), et indicateur d'impact (changement dans le milieu induit par cette activité). Le fait de faire cette distinction facilite grandement l'identification des indicateurs.
  - Distinguer quantitatifs et qualitatifs
    - Quantitatifs: généralement pour les résultats de 1er niveau, facile à agréger (nombre total, moyenne, %)
    - Qualitatifs: plus souvent 2ième et 3ième niveaux, plus complexes à mesurer et exigent davantage d'explication lorsqu'il faut en rendre compte.
- **Critères de sélection des indicateurs:** (RIMS parag. 24)
  - Mesurabilité (à la portée des acteurs)
  - Pertinence (quelle sera son utilité, servira à quelles analyses)
  - Précision et fiabilité (méthodologie claire, définition précise des données utiles)
  - Sensibilité au changement
  - Validité universelle
  - Neutralité culturelle
  - Possibilité d'agrégation (récapitulatifs et présentation cartographique, visuelle)On peut aussi ajouter que les indicateurs doivent être comparés à quelque chose : avant / après, avec / sans, norme standard, entre acteurs, ...
- Le projet a obligation de renseigner autant que possible les indicateurs statutaires des institutions parents

## Innovation / transposition / replicabilité / scaling up

Est-ce que les résultats positifs du projet ont suscité un effet d'entraînement auprès d'autres bénéficiaires et comment faire pour atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires dans la région, dans le pays. ( **économie d'échelle**) Comment faire pour l'étendre à plus grande échelle?

Le critère d'innovation est défini comme étant le développement de façons de faire améliorées et à moindre coûts pour apporter une réponse aux problèmes / opportunités auxquels font face les ruraux pauvres.

## Performance

Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

## Pertinence

Est-ce que le projet, tel qu'il était conçu dans sa logique d'intervention, a permis de répondre aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste aussi à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

## Résultats

- Résultats vis à vis de quels objectifs? Vis-à-vis de la hiérarchie des objectifs convenus (prévus). Il y a plusieurs hiérarchie des objectifs : ceux du Projet, ceux des bénéficiaires, ceux du FIDA, ceux du Gouvernement. L'arbre des objectifs (ou la chaîne de causalité de l'intervenant) permet d'avoir une vision claire de ses partenaires. En collectant les données utiles pour le PADANE, on peut veiller à rendre compte aussi dans la mesure du possible, des données utiles pour les autres parties prenantes, montrant ainsi la contribution du PADANE au développement du secteur et de la commune.

Une lecture claire des objectifs des différentes parties prenantes est particulièrement importante pour l'analyse du critère de pertinence.

- Le FIDA a défini des résultats de 1er, 2ième et 3ième niveaux. ( RIMS parag. 12)
  - Le résultat de premier niveau = Produit d'une activité (bien ou service livré) (= activité, ou réalisation). « Quoi » et « quelle quantité ».
  - Le résultat de second niveau est le premier changement (= objectif spécifique) rencontré. Souvent ces mesures sont établies en terme de connaissance, attitude et pratique des bénéficiaires; Particularité à noter: ils sont indispensables pour évaluer et contrôler la qualité des services mis en place par le projet. Au moment de l'évaluation de ces résultats de 2ième niveau, il s'agit de comprendre le « pourquoi » et le « comment » on les a ou pas atteints.
  - Le résultat de troisième niveau correspond au changement subséquent, issu du premier. Ce résultat de troisième niveau mesure les caractéristiques nouvelles du milieu: soit du système de production, standards de vie, dynamique entre les institutions, ....) (= objectif général du Projet). On l'appelle aussi impact. Il a plusieurs dimensions additionnelles par rapport au résultat du 2<sup>ième</sup> niveau : durabilité à long terme, après le projet et rayonnement, transposition, démultiplication auto- générée.

Les 3 niveaux de résultats est un principe valable pour tous types d'acteurs, cependant les particularités sont que:

- la terminologie varie selon le niveau ou se trouve chaque acteur. Par exemple: Objectif du PADANE = activité du MAEP
- il faut adapter le contenu de la communication des résultats selon le niveau d'intervention des acteurs.

### Terminologie comparative des résultats:

PADANE	FIDA	Gouvernement / Loi des Finances
Indicateurs d'activités	Résultats de premier niveau	
Indicateurs de résultats Indicateurs d'objectifs spécifiques	Résultats de second niveau	
Indicateurs d'objectif global	Résultats de troisième niveau	

## Canevas standard Rapport Evaluation de Projet

Source: A methodological framework for Project Evaluation. IFAD, sept. 03. Annexe III.

*Le canevas présenté ici est annoté (italique) des éléments communs trouvés dans le canevas du Rapport d'achèvement du Projet (RAP). Il est suggéré de considérer le Rapport d'évaluation comme un document sans trop de limites au niveau du nombre de pages, tandis que le RAP est vraiment un document synthèse.*

### Abréviations

#### Cartes

#### Résumé administratif

### I. INTRODUCTION

- A. Bien- fondé de l'évaluation
- B. Approche et méthodologie

### II. INFORMATIONS DE BASE SUR LE PROJET (*idem à RAP*)

- A. Bien- fondé du Projet et stratégie
- B. Couverture géographique et groupes cibles bénéficiaires
- C. Objectifs et composantes
- D. Centres de responsabilités et modalités de mise en oeuvre
- E. Principaux changements dans les politiques et institutions durant la mise en oeuvre
- F. Principaux ajustements apportés au projet durant sa mise en oeuvre

### III. PRINCIPAUX RESULTATS (3-5 pages, annexe: tableaux des indicateurs de résultats renseignés par composante) (*Idem à RAP*)

Résumé des principaux résultats (1er et 2ième niveaux) de la mise en oeuvre du Projet.

### IV. PERFORMANCE DU PROJET (*idem à RAP*)

- A. Pertinence des Objectifs
- B. Efficacité
- C. Efficience

### V. IMPACT SUR LA PAUVRETE RURALE (*pas dans le RAP*).

- A. Impact sur les biens matériels et financiers
- B. Impact sur le capital humain
- C. Impact sur le capital social et les moyens d'action des populations
- D. Impact sur la sécurité alimentaire
- E. Impact sur l'environnement et la base des ressources communes
- F. Impact sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire
- G. Impacts sur les femmes
- H. Perspective de durabilité
- I. Innovation et démultiplication
- J. autres impacts sur la pauvreté
- K. Evaluation globale de l'impact

### VI. PERFORMANCE DES STRUCTURES (*idem à RAP*)

- A. Performance du FIDA
- B. Performance des institutions coopérantes
- C. Performance du Gouvernement et de ses agences (incluant l'unité de gestion du Projet)
- D. Performance des ONG et des organisations de base
- E. Performance des Co financiers

### VII. BILAN GENERAL ET CONCLUSIONS

*Pas d'indications particulières ni pour le RAP, ni pour le rapport d'évaluation. Dans le canevas du RAP, les indications données sont proposées par la mission.*

### **VIII. LECONS ET RECOMMANDATIONS** (*idem à RAP*)

*Exemples proposés par Mission : Organiser par thème, dans la perspective des structures de relève et des nouvelles programmations de projets et programmes.*

*Femmes*

*Innovation*

*Durabilité*

*Pourquoi les choses se sont-elles passées ainsi?*

*Problèmes: comment de tels problèmes peuvent être évités*

*Succès: Quels sont les principaux facteurs de succès*

*Comment le projet peut-il transposer ?*

...

### **IX. ENTENTES PRISES EN FIN D'ÉVALUATION**

*(pas dans le canevas standard du RAP, mais proposés par la mission dans le rapport d'évaluation et dans le Bilan du suivi du transfert pour le RAP)*

### **ANNEXES** (*différentes de RAP*)

I. Résultats de la mise en oeuvre

II. Termes de référence de la mission et sa composition

III. Matrices des impacts et de l'efficacité du Projet.

... autres selon les cas

## **Canevas proposé pour le Rapport d'évaluation d'impact par les bénéficiaires**

1. Bien fondé et objectifs de l'évaluation
2. Utilisateurs des résultats de l'évaluation
3. Méthodologie et échantillon
4. Informations de base sur le Projet
  - Objectifs et composantes du Projet
  - Couverture géographique et groupes cibles bénéficiaires.
  - Principales activités réalisées au niveau des bénéficiaires
5. Résultats de l'évaluation d'impact sur la pauvreté rurale
  - A. Impact sur les biens matériels et financiers
  - B. Impact sur le capital humain
  - C. Impact sur le capital social et les moyens d'action des populations
  - D. Impact sur la sécurité alimentaire
  - E. Impact sur l'environnement et la base des ressources communes
  - F. Impact sur les institutions, les politiques et le cadre réglementaire
  - G. Impacts sur les femmes
  - H. Perspective de durabilité
  - I. Innovation et démultiplication
  - J. autres impacts sur la pauvreté
  - K. Evaluation globale de l'impact
6. Bilan général et résultats de l'atelier de restitutions
7. Conclusions
8. Leçons tirées et Recommandations

### **ANNEXES:**

Grilles d'entretien

Echantillon réalisé et leçons méthodologiques

Tableaux des indicateurs de résultats des composantes

Tableau des indicateurs statutaires du FIDA

Tableau des indicateurs statutaires du MAEP, de la stratégie de lutte contre la pauvreté, du Plan directeur de développement rural

Autres informations jugées utiles...



## Les indicateurs du PADANE, du FIDA et du MAEP

### PADANE

Les indicateurs d'impact du PADANE sont ceux inscrits dans le tableau de bord trimestriel, aux lignes :

Objectif global

Objectifs spécifiques

Résultats par composante (indicateurs de résultats de second niveau)

(Cadre logique préparé après la RPM et révisé au moment de la mission de S&E d'impact, en août 03)

### MAEP / Plan directeur du développement rural (février 04)

Les indicateurs identifiés dans le Plan directeur pour le développement rural sont

1. 700 000 foyers ruraux (3,5 millions de personnes) vont quitter le seuil de pauvreté pour intégrer un milieu alimentaire garanti ; et
2. 350 000 foyers (1,75 millions de personnes) vont être engagés dans des systèmes alimentaires plus formels, reposant sur le marché, augmentant de la sorte le revenu de leur ménage de 100 pour cent (doublement des revenus).
3. Des activités de soutien généreront les résultats suivants d'ici la fin de la mise en application de ce plan initial de 5 ans :
4. 1 000 petits, moyens et grands négoce agricoles rentables établis ou élargis, créant 10 000 nouveaux emplois ou offres d'emplois rémunérés ;
5. 350 nouvelles coopératives rentables (17 500 personnes) établies et 500 associations existantes (5 000 personnes) fortifiées, ce qui va donner aux producteurs un accès direct et mieux organisé aux marchés, aux produits intermédiaires et aux services ;
6. 50 millions de dollars de nouveaux investissements en capitaux attirés par les systèmes alimentaires, agricoles et de négoce agricoles des ménages, réalisant de la sorte viabilité et croissance continue bien au-delà de la période de cinq ans de ce plan ;
7. Un groupe de travail pour l'extension et l'excellence en matière de recherche appliquée, établi pour améliorer l'apport du soutien technique fourni par les ONG et le secteur privé à plus de 500 000 ménages ;
8. Au moins cinq (5) réformes politiques clés instituées destinées à contribuer de manière notable à la mise en place d'un milieu propice au développement rural ; et
9. Un certain nombre de partenariats et d'alliances efficaces développés avec des ONG, des donateurs et le secteur privé qui vont négocier au moins 50 millions de dollars de ressources et de transactions commerciales cruciales contribuant aux actions du Plan directeur.

*Source: Plan directeur quinquennal pour le développement rural :*

*Une approche de marché de la lutte contre la pauvreté en milieu rural à Madagascar  
avril 2004 à mars 2009, février 04*

### FIDA

Les indicateurs d'impact statutaires pour le FIDA se trouvent dans le RIMS, tableau 1 p11 et indicateurs de résultats de premier et 2ième niveaux selon les types d'activités, annexe, pp 19-20. Ils doivent être renseignés si possible par le PADANE.

## Questions spécifiques par thème

Ces questions ont été recensées au moment de la mission. Elles pourraient potentiellement être intégrées dans l'évaluation de Projet. Un travail complémentaire de précision et de pertinence doit être fait par l'UPSE et les responsables techniques des composantes avant d'être inscrit dans les termes de référence du bureau d'étude chargé de l'évaluation.

Il s'agit ici d'une liste indicative. Et il est vivement conseillé de garder le nombre de questions additionnelles au minimum pour éviter de se perdre dans une masse de données collectées. Un bon indice : quelle sera l'utilité de la réponse à cette question ?

### AUE

1. Unité d'observation: Périmètre plutôt que les appuis techniques apportés séparément (AHA, MEVA, AGR)
2. Considérer la **rentabilité économique et solidarité sociale** :
  - social : stratégie communautaire de lutte contre la pauvreté
  - économique: relance prochaine des impôts locaux et donc la fiscalisation des terrains aménagés.
3. Les données de base permettront de mesurer:
  - la moyenne comparée à une situation de départ, et la part du Projet dans le potentiel de la région
  - la dynamique: le taux de croissance annuel de la production. ( tendance)
4. Comment les associations perçoivent-elles le rôle de la Chambre d'agriculture? Filière ou CA?

#### Etudes de cas préalable à l'évaluation d'impact avec les associations:

- Etude de **rentabilité** de chaque périmètre.
  - par ha aménagé, par ha drainé, par ha traditionnel;
  - avec ou sans métayage sur niveau de production et adoption ou non des thèmes techniques d'intensification
  - Niveau de la caisse (actuellement apparaît trop limité) pour les investissements économiques futurs (entretien, intensification)
  - Prise en compte de la fiscalité des terres aménagées dans un futur proche. (périmètre aménagé. Catégorie de terrain le plus taxé)
- Etude du coût unitaire à l'hectare par type d'élément d'intensification agricole: bœuf et charrue, engrais, herbicide... (utilité: pour les membres pour choisir dans quoi investir.)

### GPPV

1. Avec augmentation du revenu, on se serait attendu à voir une diminution de la demande en **crédit** (les 3 types de crédit). Pourquoi continuez-vous à emprunter? Comment avez-vous utilisé cette augmentation du revenu?
2. Changements dans modalités de **commercialisation** de la production: intermédiaire, collecteur, prix, quantité, qualité, insécurité croissante?
3. Comment pérenniser cet acquis face au risque croissant d'**insécurité**? Comment en avez-vous discuté dans votre association?
4. Etude complémentaire Filière Vanille : comment s'organiser face à l'instabilité des prix ? comment se procurer plus d'informations sur les marchés ?

## AUP

1. **Pertinence des associations** pour la gestion des pistes aménagées? Niveau de conscientisation des acteurs (Communes, AUP, Province, région) p/r au **suivi de l'état** des pistes et au rôle de chacun pour améliorer l'état des routes et pérenniser les réhabilitation? Faut-il une association ou un service technique de la commune? Que faire dans le cas des réhabilitations qui concernent plusieurs communes pour la gestion de la caisse? Piste no4 et piste no 9: deux dynamiques différentes de AUP. Voir les modalités de **traitement de l'aspect socio-économique** au dossier FER pour voir si cela prend en compte des éléments facteurs de succès au PADANE.
2. **La gestion des caisses des AUP.** Transparente? Saine? Ou sont logés les fonds: épargne dans OTIV? Est-ce que la méthode de péage est appropriée: par rapport aux méthodes plus traditionnelles? niveau de taxes, salaires à payer. Face à la norme requise pour présenter une requête au FER , 10% de 35 moi Fmg / km / an entretien. Soit 3,5 mip Fmg pour la commune + frais de salaires. Etablir une fiche qui reprend ces chiffres: montrer l'intérêt de l'entretien. Avec un bon entretien, on peut retarder l'entretien périodique et la réhabilitation. Importance de l'entretien.
3. **Capacités du cantonnier** à apprécier les dégradations, à effectuer l'entretien courant? Capacités des membres de l'association à suivre le planning de travail les cantonniers et le gardien de la barrière? Capacités de l'association et de la commune à formuler un dossier pour une requête au FER
4. **Cantonniers: emplois créés.** Impact sur leur ménage? Avenir de leur métier?

## GCV

1. Quelles sont les perceptions paysannes pourquoi leur grenier n'a pas marché?

## AGT (Association de gestion des terroirs)

1. Capacité de suivi du cahier de charge par la commune
2. Quelles sont les attentes des paysans face à la perspective de sécurisation foncière ?
3. Quelles sont les superficies mises en défens, sous mesure de protection ? Quels sont les effets négatifs, positifs de ces mesures selon la perception des paysans ?

## COMMUNES

1. Données disponibles sur les réalisations du PADANE dans la commune et comparer la part du PADANE avec données de la situation de référence globale de la commune (PDC) et autres financements en cours dans la commune.
  - Utilité: Vérifier le niveau de **perception** de la commune dans son nouveau rôle: la nouvelle philosophie de facilitateur du développement... ceci afin de voir quelles communes ont besoin de sensibilisation / formation/échanges additionnelle pour le suivi du transfert du PADANE.
2. Comment la commune fait-elle pour **arbitrer** les demandes
3. Identifier quels sont les critères de performance des associations selon la perception de la commune.
  - Utilité:
    - développer une grille de **critères de performance** des différents partenaires ( association, commune)

- Centrer la discussion sur les **résultats** et le rôle de la commune pour contribuer à leur succès (faire appel à différents partenaires) et qu'elle ne se concentre pas uniquement sur les problèmes pour lesquels l'association vient plutôt la voir au besoin.
4. Dans votre rôle d'appui envers les associations sectorielles agricoles (de nature plutôt privé et économique), quels sont les problèmes qui vous sont posés par les associations et pour lesquels, vous n'êtes pas outillés pour les aider.
- Utilité :
- identifier le programme de formation / information des communes pour mieux jouer leur rôle.
5. Comment la commune communique-t-elle avec l'OTIV ?
6. Quelle est la part du Projet dans le développement de la commune ? Comment faire pour démultiplier ? : comparer le % de superficies irrigables par rapport au potentiel inscrit dans le PDC ? Comparer l'accroissement de la production aux besoins alimentaires pour une autosuffisance dans la commune. Comment faire pour **démultiplier** les succès d'un investissement réussi dans sa commune vers d'autres bénéficiaires de la commune ?
7. Participation à association des maires ?
8. AIL ? Faut-il les évaluer ?
9. Prise en compte des préoccupations des femmes ?
10. Pertinence de la gestion des pistes réhabilitées par les associations? Quelle est la problématique des pistes dans votre commune: pistes provinciales, communales, nationales... Comment accroître l'accès au FER
11. Quel est l'engagement des communes face aux associations ? Les communes font-elles partie des préoccupations des élus ? Quel est l'intérêt des communes à soutenir les périmètres ?

## MENAGES

(attention, risque ici de chevauchement avec outil général d'évaluation d'impact)

Dans l'identité du ménage, insérer si métayer ou propriétaire. Dans un périmètre, le statut de métayage nuit à la production et aux investissements, de même que le transfert de gérance se passe différemment.

Ménages qui ont travaillé longtemps avec le PADANE.

1. Niveau de **Couverture des besoins alimentaires**, comment faire pour augmenter la production agricole?
2. En quoi le fait d'appartenir à une **association** a apporté des changements dans la vie de votre ménage?
3. Si vous constatez une augmentation des **revenus**: estimer la proportion? Et que fait-on avec ce revenu additionnel: % destiné à dépenses amélioration habitat, diminution du crédit, investissement dans la production?
4. **Renforcement des capacités** des membres du ménage; et **accès équitable**?
5. Rôle du ménage dans le **rayonnement** des acquis auprès de ménages non membres
6. Meilleur accès aux services de l'état?

7. Enquête d'opinion sur votre satisfaction de la piste réhabilitée: en quoi cela a changé votre vie : diminution du coût du transport, du temps, de la fatigue? Est-ce que la méthode de péage est appropriée?

## FEMMES

1. **Données de base nécessaires:** Ou sont les femmes dans le PADANE, ou sont les femmes dans l'association? Quel a été l'apport du Projet envers les femmes, soit à travers des activités spécifiques ( AGRF; Caisse féminine, formation, AIL? ), soit en tant que membres des associations. Quel est l'apport des femmes dans les activités de l'association.
2. Avez-vous l'impression que les **services techniques** qui visitent l'association dans laquelle le ménage est membre, se préoccupe de vous contacter et de prendre en compte vos besoins si vous participez à cette association?
3. AIL (puits) ont répondu particulièrement aux **besoins** des femmes. Les autres besoins des femmes (crèche, centres de soin, parler sur les violences conjugales, maladies sexuellement transmises..) trouvent-ils réponse dans le PDC)? Dans la région?
4. Les femmes membres de l'AGRF sont –elles devenues membres des caisses féminines? **L'accès au crédit:** un bouleversement. Quelles sont les barrières sociales qui empêchent d'aller plus loin?
5. Quels sont les **formes de regroupement** des femmes? (association de femmes paysannes...) Les femmes se regroupent elles dans votre village? Participent t-elles aux associations?
6. Avec des femmes très actives: qu'est-ce que cette participation a changé pour vous dans votre vie, dans votre comportement, .--
7. Qu'est-ce qui limite l'accès des femmes :**accès au foncier**, attestation, utilisation? **Le pouvoir de décision:** Quelles sont les grandes décisions de dépenses qui reviennent à la femme. Par exemple pour l'investissement dans la production?
8. A travers GPPV; la participation des **femmes sur le marché** de la vanille s'est accru. Qu'est ce qui explique cela ?
9. Le fait du Projet, est-ce que cela a changé quelque chose dans les us et coutumes par rapport à la position de la femme dans son ménage, dans son village ?

Voici aussi les questions identifiées dans le Cadre méthodologique de l'évaluation des projets du FIDA:

1. Est-ce que la conception du Projet identifiait correctement les opportunités de développement différencié pour le genre ?
2. Est-ce que des mesures opérationnelles adéquates ont été incluses dans la conception du projet pour réaliser ce potentiel ?
3. Est-ce que l'environnement et le contexte de la mise en œuvre ont permis, facilité ce type de développement ?
4. Est-ce que les hommes et les femmes avaient des opportunités équivalentes de participer dans l'ensemble des activités du Projet ?
5. Est-ce que les hommes et les femmes ont bénéficié d'une manière équivalente de l'impact général du projet ?
6. Est-ce que le projet a été innovatif pour créer des opportunités orientées vers le genre et accroître la présence dans femmes dans les structures de décision ?
7. Est-ce que le projet a facilité les progrès vers les actions et les politiques gouvernementales en faveur des femmes ?

8. Est-ce que les institutions coopérantes ont aussi appuyé la participation différencié par le genre ? rendu compte des impacts par genre ? assisté le projet sur comment améliorer sa performance sur cette question ?

## FINANCES RURALES

1. Le fait d'**accéder au crédit** a changé quoi pour le ménage?

2. Est-ce que l'OTIV répond aux **besoins** des **ménages** et des **associations** en matière de types de crédit disponibles? Quel est l'accès réel des ménages au crédit? Combien de femmes membres de l'AGRF sont devenues membres adhérents de l'OTIV ? Y-a-t- il des cas de passage de la caution solidaire de l'association vers le membership individuel ?

### Etude de cas? :

1. Quelles leçons tirer des divers modes opératoires du crédit OTIV, Caisse féminine, GPPV à ses membres, pour une meilleure contribution du crédit au développement des filières Vanille et Riz ? Par exemple :

- le rôle de l'OTIV auprès du fournisseur de l'AUE,
- le rôle du CDD pour le suivi de l'utilisation des crédits remis aux associations,
- le fonctionnement des Caisses féminines
- le rôle des autorités communales

## RENFORCEMENT DES CAPACITES

(toutes structures bénéficiaires)

### Utilité:

- Lutte contre un des aspects de la pauvreté: confiance
- Leçons opérationnelles sur la programmation et S&E des activités de formation.

**Indicateur:** % de gens (individus, associations) qui ont perçu un accroissement de leurs capacités, supportés par des faits (transformations dans leur vie).

**Données de base:** Liste préalable des formations techniques et bénéficiaires.

### Questions:

1. Quels sont les **résultats** de la formation donnée? Changement de comportement?, impact sur activité quotidienne? Sur rôle dans la société, dans l'association? Par exemple: constat plus de confiance pour entreprendre d'autres travaux sur la maison, notion de « réparation ».... En quoi ces changements constatés vous aident dans votre vie?
2. Si les bénéficiaires n'ont pas assimilé la formation ( vérification par des faits, exemple: cas des périmètres. Longueur des canaux non entretenus ou niveau prévu de la caisse pour l'entretien et niveau réel) , **pourquoi?**
3. Quelles ont été les formations les plus appréciées, pourquoi?

# TDR Evaluation de la performance des structures

**PADANE, Rapport de mission d'appui technique  
pour la préparation de la fin du Projet, Mars 2005.**

# Objectifs de l'évaluation de la performance des structures

- Mesurer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation du Projet avec les structures.
  - Documenter le Rapport d'achèvement
  - **Apprendre**
    - Des succès des structures ( les facteurs clés)
    - Des problèmes rencontrés par les structures (ajustements opérationnels futurs)
- pour capitaliser les expériences et transférer aux structures de relève et de programmation de nouveaux projets.
- Facteur sensible: respecter l'individu.



# Parties 1 et 3 du Rapport d'évaluation du Projet

- Performance du Projet

« Est-ce que le projet a fait les bonnes choses? Et bien fait? »

- Pertinence des objectifs, consistance avec les priorités des ruraux pauvres et ceux des autres parties prenantes
- Degré d'atteinte des objectifs prévus (effectiveness ou efficacité)
- Utilisation optimale des ressources (efficience)

### 3. Performance des partenaires (FIDA, agences gouvernementales, ONG, co-financiers)

Voir les questions spécifiques selon le type de partenaires dans le cadre méthodologique de l'évaluation des projets du FIDA.

Forces et faiblesses, risques et opportunités (SWOT)

# Exemples de leçons opérationnelles

Comment assurer que les investissements faits au titre du renforcement des capacités ( formation, matériel, ...) soient efficaces et efficients?

Quel mécanisme de S&E / information mettre en place entre les acteurs pour faciliter la coordination et le développement?

Quels indicateurs doter les structures de coordination pour leur permette de bien jouer leur rôle?

Quelles procédure ( marchés, programmation, Suivi, ) marchent bien, ont causé des problèmes)...

# Liste des structures du PADANE

## **Partenaires techniques et prestataires ( programmation, appuis, supervision)**

- AGR / CDD
- AHA, MEVA, DAT, DIR
- FR / OTIV
- Services techniques décentralisés, déconcentrés
- Directions techniques centrales

## **Prestataires de services techniques: (exécution)**

- Autres ONG, bureaux d'études prestataires de services ponctuels (assistance technique, formation)
- Entreprises et tâcherons ( travaux civils)

## **Partenaires financiers**

- FIDA,
- Gouvernement (contrepartie de l'Etat)
- DID
- Contribution des bénéficiaires
- Hors Accord de prêt Dons suisse

## **Organisations paysannes et opérateurs économiques partenaires**

- Associations **AUE, GPPV, GCV, AUP, AGT...**
- Opérateurs économiques (fournisseurs d'équipement, intrants)**
- Chambre d'agriculture**

## **De coordination: (orientation?)**

- Communes (coord. Dans sa zone)
- Association des maires (coordination des communes)
- Direction PADANE (coordination de toutes les composantes)
  - Passation des marchés
  - Mise à disposition des fonds
  - Informations de S&E et coordination
- GTDR (coordination dans la région ?)
- DRDR (coordination dans la région?)
- Comité de pilotage du projet (Gouv, Maires, Op. éco,....: orientation)
- Chaque composante ( coordination interne)

# Quelques définitions.

## ***Performance:***

Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

## ***Efficiences***

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

## ***Efficacité (Succès, réussite)***

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Remarque : terme également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel.

Terme connexe : effectivité

*(source: OCDE glossaire des termes de l'évaluation. )*

# Critères de performance d'une structure?

- Problématique rencontrée: absence de critères pour apprécier la performance des structures en cours de création pour le développement rural:
  - GTDR, DRDR, Communes, Associations, ...
  
- Plusieurs pistes de réflexion pour les critères de performance:
  - a) Les critères standard d'évaluation:
    - Impact
    - Pertinence
    - Efficacité
    - Efficience
    - Durabilité

## **b) Exemple des critères de performance de l'AUE**

Gestion de l'organisation de l'AUE:

- Répartition des tâches
- Tenue à jour des cahiers
- Application des règlements
- Gestion de la caisse (recettes et dépenses, et réserve)

Gestion des réseaux

- Entretien des équipements et infrastructures
- ... tour d'eau?

De la production agricole

- Plan d'action intensification agricole
- Gestion des intrants

Des membres de l'association:

- Participation effective de tous les membres (femmes, jeunes),
- relations entre les membres,
- nombre de nouvelles adhésions

**Comparer avec la liste utilisée par l'étude sur la maturation, ceux des maires, etc.**

## **c) Critères performance de l'OTIV et de son réseau**

- Taux de rotation du personnel
- Capacité de formation du personnel
- Reconnaissance à travers primes
- Niveau d'informatisation ( et productivité du personnel)
- Respect des procédures du Projet
- Répartition des tâches
- Qualité et pertinence des produits livrés (biens et services)
- Rentabilité financière de l'institution
- Structuration ( statuts, sentiment d'appartenance, reconnaissance juridique, travail d'équipe, niveau de développement de son réseau de contacts et partenariats)
- Niveau de délégation de responsabilité (programmation, budget, S&E de ses activités)



## d) Critères performance des services techniques des composantes (privés, publics)

- Efficience: coûts p/r à combien de ha, bénéficiaire, etc
- Efficacité: atteinte des résultats ( 1er & 2ième niveau) dans les délais et les coûts prévus
- Capacité de proposer de nouveaux projets
- Niveau de satisfaction des bénéficiaires des services
- Des animateurs de proximité?
- De la Coordination:
  - Rôle de contrôle technique plus que S&E
  - Les services produits (livrés) et leur utilisation par les clients.

(Source: rapport de M. Boulares,

Voir aussi le Document méthodologique de l'évaluation de Projet du FIDA qui précise pour chaque type d'acteurs les questions relatives à la performance)

## e) Critères de performance du FIDA et des institutions coopérantes: (RAP)

Tableau en annexe: liste des missions de supervision et de suivi

- Nombre de mission
- Prise en compte dans les délais voulus les problèmes effectifs nouveaux auxquels se heurte l'exécution
- Composition des missions pour voir si l'appui nécessaire a été fourni au projet et de quelle manière
- Pertinence des recommandations des missions de supervision
- Elaboration dans les délais requis des divers documents (passation des marchés, demandes de retrait)
- A-propos des réponses aux diverses questions soulevées par le projet en rapport avec son exécution

## **f) Critères de performance de l'Emprunteur (RAP)**

- Contribution de l'Emprunteur à la conception du Projet
  - Respect des clauses de l'accord de prêt
  - Suivi des recommandations des missions de supervision
  - Fourniture des fonds de contrepartie
  - Participation des bénéficiaires à l'exécution du Projet
  - Mesures particulières prises par le Gouvernement qui favorisent / défavorisent le Projet ( son exécution, l'atteinte de ses objectifs)

# Conclusions

- Valider les structures et les catégories pour l'évaluation du PADANE
- S'entendre sur les critères de chaque structure d'une manière participative avant (ébauche) et (finalisé) avec le bureau d'étude: « pour vous, quels sont les critères qui font que votre organisation fonctionne bien, autres que l'efficiency et l'efficacité? »
- Compléter la liste des questions standards pour l'évaluation de la performance de chaque structure
- Procéder à un échantillon au besoin

# Liste indicative des questions d'entretien avec les structures

- Capacité des membres de la structure à établir la chaîne de causalité de son activité (avoir l'esprit axé vers l'atteinte des résultats; connaître les objectifs spécifiques pour lesquels notre structure travaille pour se recentrer sur son objectif et sur son activité, plutôt que sur les moyens).
- Focus group sur le SWOT: forces et faiblesses internes à son organisation, risques et opportunités de l'environnement extérieur à l'organisation
- Bilan des activités de renforcement des capacités

# SWOT?

- Connaître ses forces et ses faiblesses, connaître son environnement extérieur pour mieux se repositionner

Forces	Faiblesses
Risques	Opportunités

**Utilité:** identifier des mesures pour corriger ses faiblesses, valoriser ses forces et les opportunités, atténuer les risques.

# Le bureau d'étude procèdera à l'évaluation de la performance:

- Finaliser les critères de performance des structures
- Données disponibles sur les différents critères retenus pour apprécier la performance des structures et sur les réalisations en matière de renforcement des capacités de la structure.
- Recalcul du TRI du Projet
- Entretien semi-structuré focus group pour le SWOT de l'organisation
- Enquête auprès des membres de la structure sur:
  - le niveau de connaissance de la chaîne de causalité de sa structure.
  - Les résultats des investissements réalisés pour le renforcement des capacités.

Facteurs de risques de cette évaluation et mesures d'atténuation:

- Respect des individus: penser en termes d'activités et de résultats
- Garder le montage de cette partie de l'évaluation simple et utile pour les structures de relève.

## Canevas proposé pour le Rapport d'évaluation de la performance des structures

1. Bien fondé et objectifs de l'évaluation
2. Utilisateurs des résultats de l'évaluation
3. Méthodologie et échantillon
4. Informations de base sur le Projet en relation avec la performance des structures
  - Objectifs et composantes du Projet
  - Couverture géographique et groupes cibles bénéficiaires.
  - Principales activités réalisées au niveau des bénéficiaires
5. Résultats relatifs à la performance d'ensemble du Projet
  - A. Pertinence des Objectifs
  - B. Efficacité
  - C. Efficience
6. Résultats relatifs à la performance des structures
  - Partenaires techniques et prestataires ( programmation, appuis, supervision)
    - AGR / CDD
    - AHA, MEVA, DAT, DIR
    - FR / OTIV
    - Services techniques décentralisés, déconcentrés
    - Directions techniques centrales
  - Prestataires de services techniques: (exécution)
    - Autres ONG, bureaux d'études prestataires de services ponctuels (assistance technique, formation)
    - Entreprises et tâcherons ( travaux civils)
  - Partenaires financiers
    - FIDA,
    - Gouvernement (contrepartie de l'Etat)
    - DID
    - Contribution des bénéficiaires
    - Hors Accord de prêt Dons suisse
  - Organisations paysannes et opérateurs économiques partenaires
    - Associations AUE, GPPV, GCV, AUP, AGT...
    - Opérateurs économiques (fournisseurs d'équipement, intrants)
      - Chambre d'agriculture
  - De coordination: (orientation?)
    - Communes (coord. Dans sa zone)
    - Association des maires (coordination des communes)
    - Direction PADANE (coordination de toutes les composantes)
      - Passation des marchés
      - Mise à disposition des fonds
      - Informations de S&E et coordination
    - GTDR (coordination dans la région ?)
    - DRDR (coordination dans la région?)
    - Comité de pilotage du projet (Gouv, Maires, Op. éco,...: orientation)



Chaque composante ( coordination interne)

7. Bilan général et résultats de l'atelier de restitutions

8. Conclusions

9. Leçons tirées et Recommandations

10. « Engagement » pris par les structures de relève

**ANNEXES:**

Grilles d'entretien

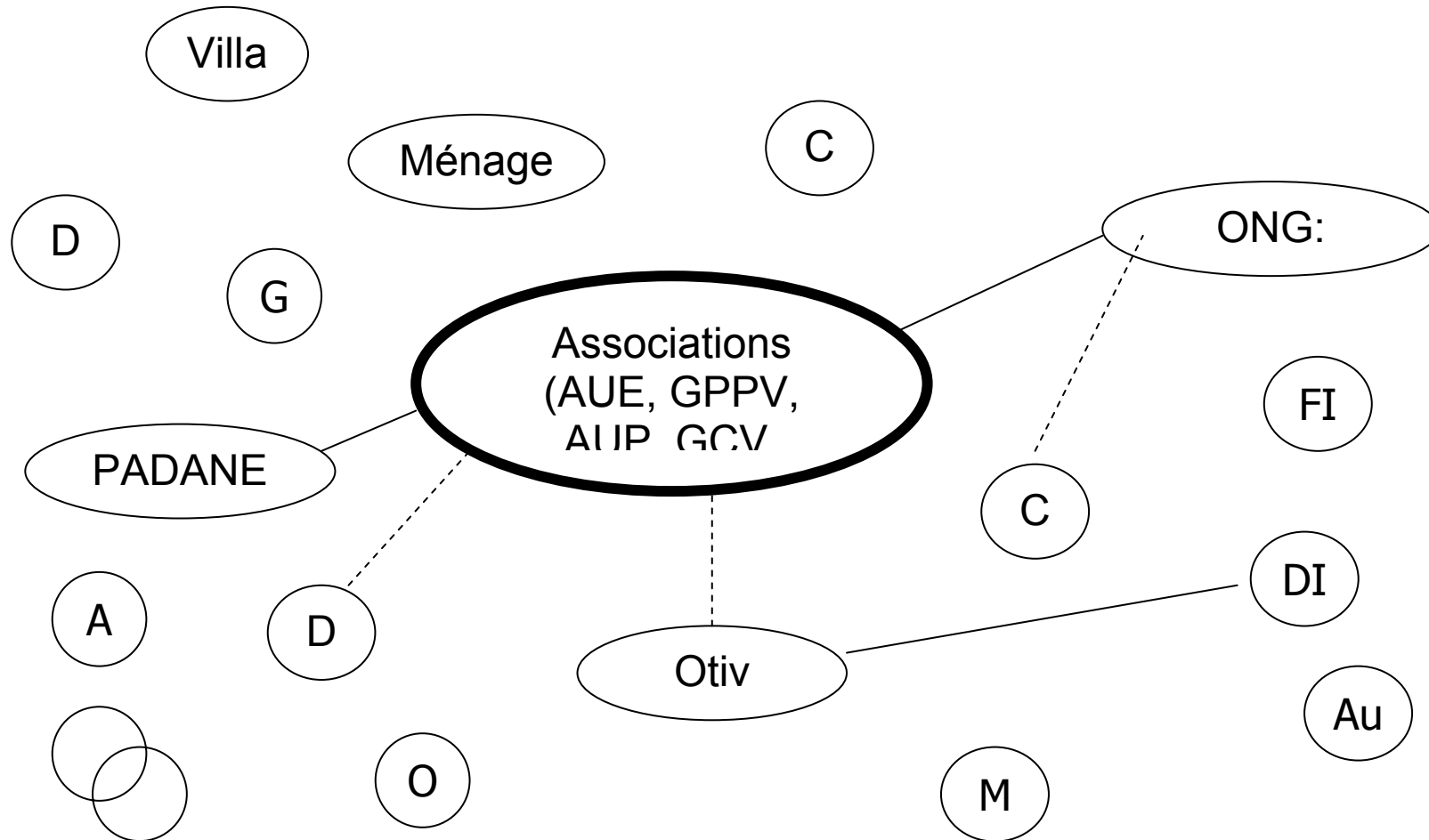
Echantillon réalisé et leçons méthodologiques

Autres informations jugées utiles...

# Transfert

**PADANE, Rapport de mission d'appui technique  
pour la préparation de la fin du Projet, Mars 2005.**

# Positionnement des acteurs



# Bien-fondé, définition et objectif du transfert

## **Avec la fin d'un projet de développement**

des canaux de communications se ferment,  
les visites d'appuis techniques, de supervision s'arrêtent  
un guichet pour de nouveaux investissements se ferme

## **Le transfert, c'est quoi?**

= veiller à rétablir des canaux de communication nécessaires avec des structures de relèvements (financement, appui technique, guichet nouveaux investissements)

= renforcer les capacités des bénéficiaires

Les capacités de gestion: nécessaires pour piloter ses activités (formulation de sous-projets, de PTA des activités courantes, Suivi)

Les capacités techniques pour maintenir son activité

## **Objectif du transfert:**

la poursuite des activités, la pérennisation des acquis  
une dynamique de développement en marche

# Transfert des responsabilités

## ΔΗΔ

- **Vers AUE:**
  - **Gérance** de l'entretien = grands dégâts, protection du réseau, entretien, réparation, gestion de l'eau. (Texte AUE 90-016, + décret d'application)
  - Outils à transférer:
    - Fiche diagnostic (2 \* par an) de l'état du réseau
    - Devis des travaux
    - Programme annuel entretien (entretien régulier + réparation)
    - Brochure Entretien régulier
    - Suivi du programme annuel
  
- **Vers commune:** (rôle Vision stratégique, « parents »)
  - **Gérance** du patrimoine (barrage, grands dégâts, (texte 90-016 + décret d'application)
  - Influence dans la résolution des problèmes rencontrés, sensibilisation sur les innovations
  - Outil à transférer:
    - Sortie BDD: types de problèmes rencontrés dans les périmètres et solutions les plus courantes ainsi que les recommandations.
    - Toutes les informations de leur zone: exemple: dossier périmètre, manifestation d'intérêt à réhabiliter, demandes d'intrants, coûts impliqués, etc.

# Suite Transfert AHA

- **vers Services d'appui aux investissements ruraux / DRDR:**
  - Répertoire des ressources aménageables régionales ?
  - Planification des réhabilitations
  - Grands dégâts cycloniques
  - Publication ...
  - Appuis techniques (entretien, réparation, construction p/r normes, gestion de l'eau)

**Outil à transférer: normes actuelles du PADANE des appuis (Coûts) (véhicule + carburant + per diem + formation + ressources humaines) apportés en moyenne par périmètre en phase d'entretien régulier, et en phase de réparation ( en phase de réhabilitation, ces coûts sont inclus dans les travaux).  
Et comparer avec les budgets alloués normalement par l'Etat pour le fonctionnement de ce service.**

- **vers FOFIFA:**
  - équivalence des mesures paysannes de la région en normes techniques.

# Transfert MEVA / DAT

- **Vers service d'appui à la production agricole /DRDR**
  - Même observation: coût des services d'appui apportés par le PADANE et comparaison avec budget régulier des services publics.
- **Vers service des domaines et de la propriété foncière**
  - Note documentant la procédure suivie (+ difficultés rencontrées à chaque étape, temps requis, ressources.
- **Vers animateurs de périmètres ( combien?)**
  - Kit animateur (charrue, sarcler, pulvérisateur)
  - Outils pour organiser leur travail ( fiche suivi de la production, réunion bilan avec l'association
- **Vers Associations de périmètre**
  - Prise en charge de l'animateur (coût actuel payé par le projet incluant les autres avantages, tel le kit, les formations reçues qui indiquent ses capacités à faire quoi)
- **Vers commune: comité de développement**
  - Cahier de charge (sous forme de planning indiquant les responsabilités) et Suivi du cahier de charge des zones sous DAT ( sous forme de journal des observations)

# Transfert GCV

- Documenter procédure, réalisations, succès, échecs, leçons tirées, recommandations.
- La gestion du grenier
- À qui? La commune, l'association, la chambre d'agriculture



# Transfert appuis techniques aux associations

- Vers les associations
- Vers les communes
- Repositionnement du CDD au niveau de la région, sur le marché des services techniques privés

# Transfert Pistes

- Documenter la procédure suivie par le PADANE pour la création des AUP pour la gestion des pistes et pérenniser la réhabilitation. Les comparer aux procédures nationales
- Former l'AUP, particulièrement le cantonnier et le responsable de la barrière, le trésorier et le bureau sur:
  - l'appréciation des dégradations, les relever, constituer le dossier pour le FER
  - Techniques d'entretien régulier ( cantonnage)
  - Procédures d'utilisation des fonds pour accéder au FER
- **Harmoniser les outils de planning et suivi préparés par le CDD et la DIR**
- Sensibiliser à l'importance de l'entretien: Etablir une fiche qui reprend les chiffres: montrer l'intérêt et l'importance de l'entretien. Avec un bon entretien, on peut retarder l'entretien périodique et la réhabilitation.
- Prestation technique nécessaire pour la création et la formation de l'association à inclure dans le dossier de réhabilitation d'une piste au FER. Vérifier si déjà inclus et normes utilisées si oui. Les comparer alors avec les coûts effectifs au PADANE.

# PAYSAGE INSTITUTIONNEL

Gouvernement

Bailleurs de fonds

Autorités  
De district  
Et de région

Services techniques  
Privés (ONG,  
Bureaux d'études)

Projets

OTIV

**Communes**

Associations

Opérateurs  
économiques

Réseau  
Des OTIV

Ménages /membres,  
Non membres

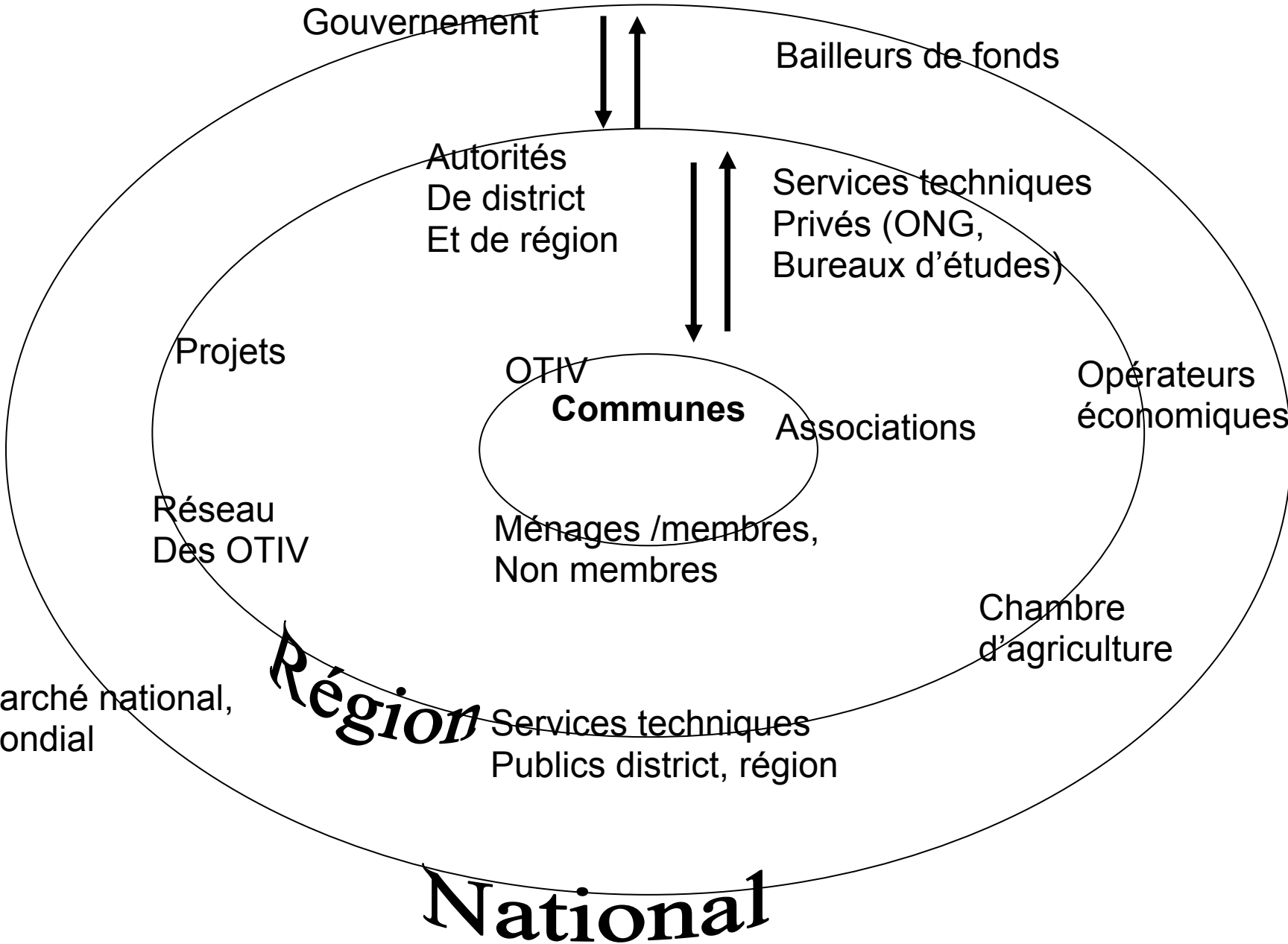
Chambre  
d'agriculture

Marché national,  
mondial

*Région*

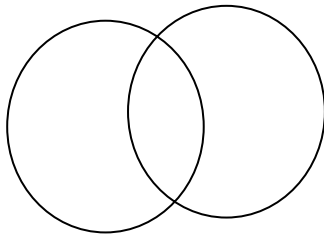
Services techniques  
Publics district, région

**National**



# Dynamique du développement: quelques principes

- **Chaque acteur est au centre**  
de son monde



**2. Intersection = intérêt  
commun**

**3. De multiples canaux de communication:**

**Radio,**

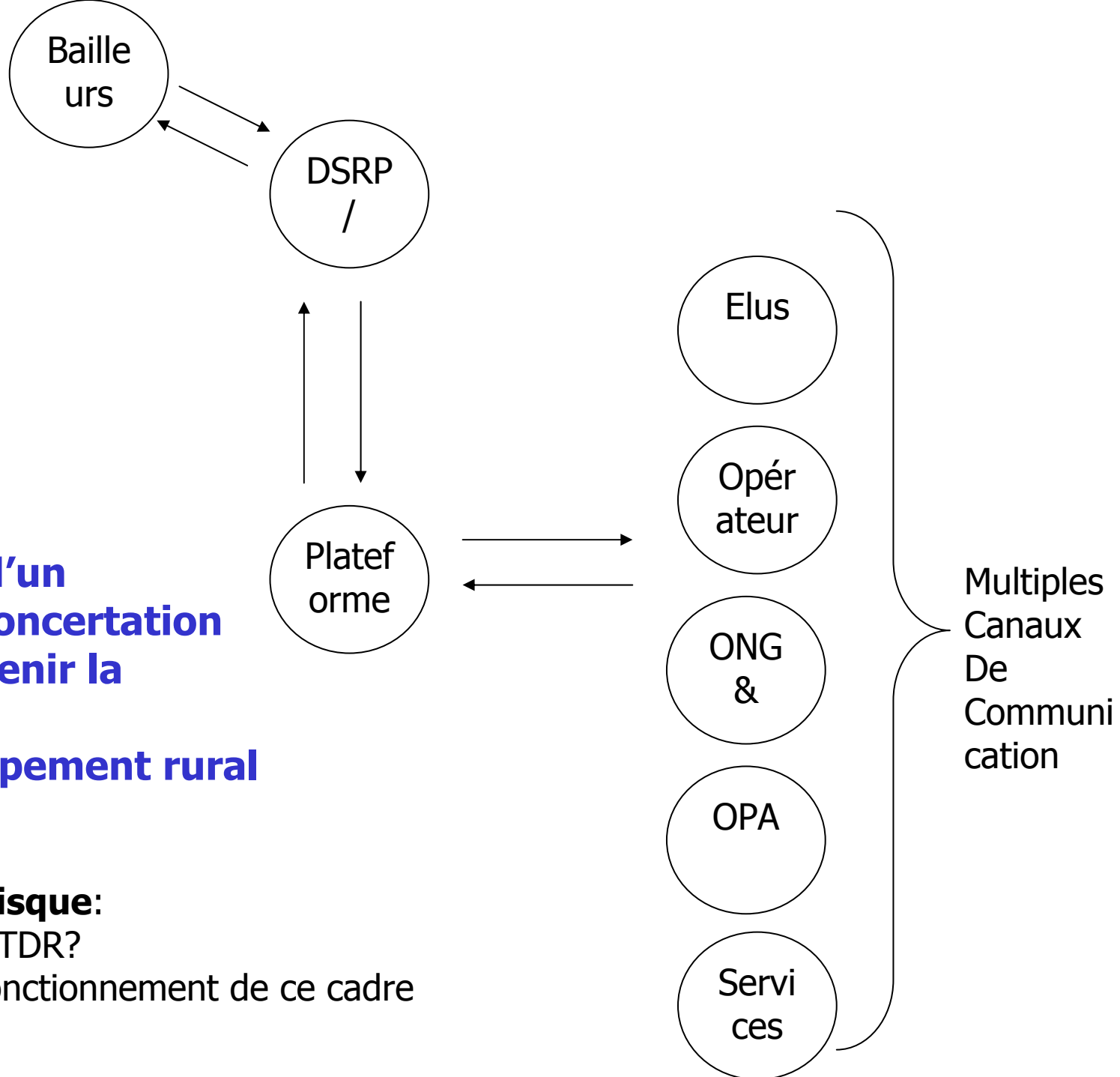
Réunions,

**Cadres de concertation**

Documents ( demande, rapports, etc.)

« Bases de données »

**Visites d'appuis techniques, de supervision**



**Nécessité d'un cadre de concertation Pour maintenir la dynamique De développement rural Régional?**

**Facteurs de risque:**

Pérennité du GTDR?

Modalités de fonctionnement de ce cadre

# Leçons à tirer de la liste des fonctions du PADANE à transférer?

- Programmation intégrée
  - Rôle GTDR, Région ?
- Mécanismes de suivi et d'évaluation
  - Rôle GTDR, Région et chaque type d'acteurs?
- Bases de données ( qui ne seront plus actualisées mais serviront d'archive)
- Patrimoine (matériels)
- Mobilisation d'appuis techniques faisant appel à des prestataires privés et publics
  - Services publics et privés (force: CDD 25 animateurs formateurs de niveau license) (fragilité: DRDR, Conflit potentiel d'intérêt entre CDD et DDR)

# Liste des fonctions du PADANE à transférer (suite)

- Mobilisation de ressources financières selon différentes sources de financement: bailleur (s) de fonds, gouvernement ( contre-partie et budget ordinaire) , bénéficiaires, crédit
  - Informations nécessaires au moment de la formulation d'un sous-projet sur les sources possibles dans la région ( rôle niveau central et régional)
  - Besoin de concertation
  - Suivi de la contribution des bénéficiaires ?
- Identification des investissements et formulation de sous-projets
  - Transférer vers les communes, les associations et les bureaux d'études / ONG pour la formulation technique
- Besoin de coordination?

# Besoins en informations additionnelles du niveau national

- Canal PSDR et FID sont-ils les mêmes sur le terrain?
  - Cellule de projet par village (maîtrise d'ouvrage des marchés, décaissement - FID)
  - Programmation de requêtes et conformité avec programmes de développement (PSDR, FID, MAEP, PDR, PDC, ...)
  - Rôle GTDR ?
- Récupérer documents de référence PSDR et PASA (développement agricole et réorganisation MAEP) et FID (décentralisation et renforcement des communes) en vue transfert des activités du PADANE aux services techniques et situer le point d'ancrage



## Informations à demander au niveau central

### **EVALUATION D'IMPACT :**

Projets appartenant à la même catégorie que le PADANE

- Pour étudier leurs rapports d'évaluation pour fins de comparaison (de leurs indicateurs, de leurs résultats) (si idée retenue, Mandat bureau d'étude)

### **RAPPORT D'ACHEVEMENT :**

Loi des Finances :

- Quelles sont les exigences en matière de reporting financier pour le format des tableaux financiers du rapport d'achèvement

### **TRANSFERT :**

Projet PSDR ( Agriculture ) , FID ( Communes ) , PDMO ( GCV ) , PST et FER ( routes ) :

- Connaître les procédures d'accès au financement sur le terrain et en informer les associations, le GTDR
- Connaître si le PSDR prévoit apporter un appui à la Chambre régionale d'agriculture de la SAVA

Projet PADR :

- Connaître les perspectives de pérennisation de la structure GTDR (statut du personnel, budget opérationnel) pour savoir si on peut transférer les mécanismes de S&E et la base de données PADANE ou simplement les tenir informé.
- Textes sur les rôles et responsabilités des GTDR
- Perspective de reprise du financement des PTA des GTDR ?
- PASA 98 qui se termine en juin 05 et PASA 03 qui démarre en juin 05 pour se terminer en juin 06?

Direction générale du développement régional :

- Informer sur le rôle et l'expérience du S&E du PADANE et l'importance de disposer de personnes compétentes dans la région de la Sava, à qui le service central du BSSE pourra transférer les mécanismes de S&E développés dans le cadre du PADANE, ainsi que la base de données.
- Rôles des DRDR, GTDR, selon les textes, en particulier en ce qui a trait à la coordination, à l'appui technique, à la gestion du système d'information du Ministère.