

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
TANINDRAZANA-FAHAFAHANA-FANDROSOANA**

---

**MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE**

**SECRETARIAT GENERAL**

---

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

---

**UNITE DE PROGRAMMATION ET DE SUIVI-EVALUATION**

**DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PADANE  
ET REDYNAMISATION DE L'UPSE  
POUR LA DERNIERE ANNEE D'INTERVENTION 2005**

**Rédigé pour le PADANE  
Janvier 2005**

**CONSULTANT : Rakotoniaina Victor**

## Sigles et acronymes

<b>AEF</b>	Association économique des femmes
<b>AGR</b>	Appui aux groupements ruraux
<b>AGRF</b>	Activité génératrice de revenu des femmes
<b>AGT</b>	Association pour la gestion du terroir
<b>AHA</b>	Aménagement hydro-agricole
<b>APA</b>	Appui à la production agricole
<b>AUE</b>	Association des usagers de l'eau
<b>AUP</b>	Association des usagers de piste
<b>AVB</b>	Agent de vulgarisation de base
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>CD</b>	Compact disc
<b>CDD</b>	Centre diocésain pour le développement
<b>CdM</b>	Comité des Maires
<b>CSE</b>	Cellule de suivi-évaluation
<b>DID</b>	Développement international Desjardins
<b>DIR</b>	Développement des infrastructures routières
<b>DISE</b>	Direction des informations et du suivi-évaluation
<b>DRDR</b>	Direction régionale du développement rural
<b>DSSE</b>	Direction des statistiques agricoles et du suivi-évaluation
<b>FIDA</b>	Fonds international pour le développement agricole
<b>FR</b>	Finances rurales
<b>FTMLA</b>	Fikambananan'ny tantsaha mpamokatra lavanio
<b>GCV</b>	Grenier commun villageois
<b>GdM</b>	Gouvernement de Madagascar
<b>GdP</b>	Gestion de projet
<b>GPPV</b>	Groupement des producteurs et préparateurs de vanille
<b>IEC</b>	Information, éducation et communication
<b>INSCAE</b>	Institut national des sciences de comptabilité et d'administration
<b>MAEL</b>	Ministère de l'agriculture et de l'élevage
<b>MAEP</b>	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
<b>MEVA</b>	Mise en valeur agricole
<b>OTIV</b>	Ombona tahiry ifampindramana vola
<b>PADANE</b>	Projet d'amélioration et de développement agricole du nord-est
<b>PCD</b>	Plan communal de développement
<b>PTBA</b>	Programme de travail annuel et budgétaire
<b>RAP</b>	Rapport d'achèvement du projet
<b>RI</b>	Règlement intérieur
<b>RMP</b>	Revue à mi-parcours
<b>ROR</b>	Réseaux des observatoires ruraux
<b>RPE</b>	Rapport de pré-évaluation
<b>SAVA</b>	Sambava, Andapa, Vohémar, Antalaha
<b>SE</b>	Suivi-évaluation
<b>SIG</b>	Système d'information géographique
<b>SSE</b>	Service de suivi-évaluation
<b>SSE</b>	Système de suivi-évaluation
<b>SRA</b>	Système rizicole amélioré
<b>SRI</b>	Système rizicole intensif
<b>SRT</b>	Système rizicole traditionnel
<b>TDR</b>	Termes de référence
<b>TV</b>	Télévision
<b>UNOPS</b>	United Nations Office for Project Services
<b>UPSE</b>	Unité de suivi-évaluation

**SOMMAIRE**

<b>RESUME</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	6
• <b>Rappel des objectifs du projet PADANE</b> .....	6
• <b>Contexte et problématique</b> .....	6
• <b>Mandat et objectifs de la prestation : TDR</b> .....	7
○ Objet et objectif global de la prestation .....	7
○ Objectifs spécifiques .....	8
○ Activités réalisées .....	8
• <b>Produits livrables</b> .....	9
<b>1. DEMARCHES METHODOLOGIQUES</b> .....	10
<b>1.1 Phase d'imprégnation</b> .....	10
1.1.1 Objectifs de la phase .....	10
<b>1.2 Phase opérationnelle</b> .....	10
1.2.1 Diagnostic du système de suivi-évaluation adopté .....	10
1.2.2 Mission de reconnaissance et entretien avec les bénéficiaires .....	11
<b>1.3 Phase de capitalisation des acquis</b> .....	11
<b>1.4 Phase de rédaction du rapport et restitution</b> .....	12
1.4.1 Présentation des différentes parties du rapport .....	12
<b>2. DIAGNOSTIC EVALUATIF DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION ACTUEL</b> ...	13
<b>2.1 Moments forts du suivi-évaluation du PADANE</b> .....	13
<b>2.2 Causes racines de la non-opérationnalité du système actuel</b> .....	16
2.2.1 Causes générales .....	16
2.2.2 Causes spécifiques au système de suivi-évaluation .....	18
<b>2.3 Inventaire et analyse des outils de base existants</b> .....	22
2.3.1 Cadre logique .....	22
2.3.2 Tableau de bord trimestriel .....	22
2.3.3 Banque de donnée de l'UPSE .....	23
<b>2.4 Situation des prestations en matière de suivi-évaluation</b> .....	24
2.4.1 Prestation du Bureau d'étude X <sup>2</sup> Z .....	24
2.4.2 Prestation de Mme Lachance .....	26
<b>2.5 Synthèse des visites éclairées et indicateurs paysans</b> .....	28
2.5.1 Synthèse par thème et recommandations correspondantes .....	28
<b>3. EXIGENCES DE LA FIN DE PROJET EN MATIERE DE S&amp;E</b> .....	36
<b>3.1 Evaluation d'impacts : une nécessité absolue</b> .....	36
3.1.1 Enquête d'évaluation d'impacts auprès des ménages agricoles .....	36
3.1.2 Etude de cas Ménages .....	37
3.1.3 Etude de cas Associations .....	37
3.1.4 Etude de cas auprès des institutions communales .....	38
<b>3.2 Médiatisation des acquis du PADANE</b> .....	38
3.2.1 Production de films vidéo sur la vie du projet .....	38
3.2.2 Programmes de TV/ et Radio .....	38
<b>3.3 Elaboration d'une série de requêtes essentielles</b> .....	39
3.3.1 Considérations générales .....	39
3.3.2 Propositions de requêtes .....	40

---

<b>4. REDYNAMISATION DU SSE A TRAVERS DES RECOMMANDATIONS</b> .....	48
<b>4.1 Degré d'exécution des recommandations antérieures</b> .....	48
4.1.1 Recommandations de la Consultante Lachance en matière de SE .....	48
4.1.2 Recommandations de la 8 <sup>ième</sup> mission de supervision.....	49
<b>4.2 Recommandations de la mission</b> .....	50
4.2.1 Recommandations générales .....	50
4.2.2 Recommandations spécifiques .....	50
<b>4.3 Esquisse de PTA de l'UPSE et plan d'action pour l'année 2005</b> .....	52
4.3.1 Contexte.....	52
4.3.2 Objectifs à viser par l'UPSE avec le PTBA 2005.....	52
4.3.3 PTA 2005.....	52
4.3.4 Remarques générales et exigences de la réalisation du PTBA .....	55
<b>DOCUMENTS CONSULTES</b> .....	65

---

## RESUME

Le PADANE entame sa deuxième et dernière extension accordée jusqu'en décembre 2005 après la première qui lui a permis de s'étendre jusqu'au décembre 2004 au lieu de décembre 2002 comme prévu initialement. Les deux dernières missions de l'UNOPS (mars/ avril 2004 et mai 2004) ont soutenu la nécessité de cette extension d'une année justement afin d'assurer la pérennité des activités à travers d'un plan d'action 2004/ 2005 basé sur

- l'autonomisation des associations encadrées par le projet, plus particulièrement celle des usagers de l'eau (AUE) ;
- la valorisation des investissements hydro-agricoles par le renforcement des capacités des AUE en matière de gestion et d'entretien des périmètres aménagés et le transfert de gérance des réseaux d'une part et par l'intensification rizicoles d'autre part ;
- la consolidation et la pérennisation des acquis en matière de finances rurales l'autonomisation de gestion des caisses d'épargne et de crédit et le rattachement du réseau de la SAVA à une structure nationale pérenne.

La prolongation sus notée détermine ainsi le 31 décembre 2005 et le 30 juin 2006 respectivement comme date d'achèvement et date de clôture du projet.

De prime abord, l'unité de suivi-évaluation du PADANE semble avoir vécu des moments difficiles qui l'empêchent d'acquérir un dynamisme opérationnel. La série de départs et d'arrivées de compétences, le manque de leadership, la compréhension divergente des concepts du projet sont des facteurs parmi tant d'autres qui mettent l'UPSE dans un fonctionnement au ralenti ne la permettant pas de jouer pleinement son rôle de gestionnaire d'informations et de coordonnateur d'activités.

Face aux défis actuels définis dans le contexte de fin de projet, cette unité doit remonter la pente et se rendre plus opérationnel et plus performante pour le PADANE. Pour y parvenir, une liste de recommandations ont été établies et de mesures correctives s'imposent. Le renforcement des capacités d'analyse de l'équipe de l'unité, la définition d'activités pertinentes (conduite d'une enquête d'évaluation d'impacts, la relance de la réunion des comités des maires, la mise en œuvre des études de cas, etc.), la constitution des bases de données du projet, etc. se constituent en des éléments de redynamisation du système de SE. La réussite de cette dernière année 2005 est un challenge pour toute l'équipe du projet. Elle nécessite une mise en commun des efforts et une collaboration franche et entière entre les différents services.

## INTRODUCTION

### • **Rappel des objectifs du projet PADANE**

Le PADANE, Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est de Madagascar est mise en œuvre grâce à un accord de prêt établi entre le Gouvernement Malgache, représenté par le Ministère de l'Agriculture d'une part et le FIDA d'autre part pour un coût total de 82 milliards de Fmg (environ 16,9 millions de \$ US.). Plusieurs bailleurs de fonds se répartissent l'enveloppe financière dont les 69 % relèvent du fonds propre du FIDA, 3 % constituent l'apport de l'ONG canadienne Développement International Desjardins (DID), 5% renferment la contribution du Gouvernement tandis que les bénéficiaires fournissent les 7% du total et les 16% restants regroupent les impôts divers (droits et taxes payées par le projet).

Globalement, le PADANE vise à **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 des services socio-économiques de base, et l'amélioration de l'accès à ces services.**

Le projet entend par paysans les plus pauvres tout exploitant ayant moins de 1000 pieds de vanille et 0,5 Ha de rizière irriguée.

Pour parvenir à cet objectif global, des objectifs spécifiques sont à atteindre par le projet à travers les actions des composantes thématiques/ techniques. Il s'agit de

1. Renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des associations paysannes et des communes ;
2. 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 ;
3. 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 ;
4. Assurer la stabilisation des cultures et des sols autour des périmètres choisis pour être réhabilités, pour ralentir la dégradation de l'environnement ;
5. Assurer une meilleure circulation des personnes et des marchandises, ainsi qu'une meilleure gestion des pistes aménagées; et
6. Assurer l'accès des petits producteurs aux services financiers de proximité.

### • **Contexte et problématique**

Fondé sur le principe de développement participatif et progressif et à caractère intégré, le projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est (PADANE) vise à améliorer les niveaux et conditions de vie des populations les plus pauvres en milieu rural.

Pour atteindre cet objectif global, le projet a obtenu une extension d'une année (2005) notifiée par FIDA, basée sur la requête du GdM. Il devrait ainsi axer et baser ses activités et plan d'action sur les recommandations faites par la dernière mission de supervision du 18 septembre – 01 octobre 2004. De ce fait, le PADANE, par le biais des activités respectives des composantes concernées devrait réaliser le maximum de transfert de gérance des réseaux et du périmètre à des associations des usagers de l'eau dont la maturité est déjà assurée. Généralement, la dernière année du projet vise l'autonomisation des organisations paysannes avec qui il travaille. Il devrait par ailleurs, conduire une enquête d'évaluation des impacts et effets des actions entreprises sur les niveaux et conditions de vie des populations les plus pauvres selon l'objectif global. Et à la clôture du financement, un rapport d'achèvement sera

produit par PADANE. Au cours de cette prolongation, le projet devrait aboutir au transfert de responsabilité à une institution étatique régionale (DRDR) pour assurer la relève, capitaliser les acquis, garantir l'appropriation paysanne et pérenniser les impacts positifs générés.

Pour être conforme à ces diverses recommandations, toutes les composantes et sous-composantes du projet dresseront un PTBA 2005 qui absolument doit tenir compte des exigences de cette dernière année du projet.

L'UPSE en tant que structure de suivi-évaluation et outil de gestion d'informations et d'analyse des résultats aura à se rendre plus dynamique, plus performant et plus efficace à travers son propre plan d'actions pour cette dernière année. Elle contribue largement à la réalisation des recommandations faites et des exigences de la prolongation pour le seul objectif global telle l'amélioration des niveaux et conditions de vie des petits producteurs en milieu rural, en particulier des populations les plus pauvres.

Malgré les acquis et le progrès notés par les missions de supervisions, l'unité de suivi-évaluation du projet éprouve encore de difficultés à se rendre plus opérationnelle par rapport au besoin du projet. Le départ du Responsable du suivi-évaluation a affaibli en effectif et en compétence l'équipe de l'UPSE et a largement contribué à cette non-opérationnalité du système.

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. La conduite d'une enquête d'évaluation d'impacts et la sortie d'un rapport d'achèvement sont parmi les défis du projet pour cette année de prolongation (2005). 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. Le tableau de bord trimestriel du projet devrait être révisé 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 par les actions entreprises. La constitution d'une base de données complète et fiable contribuerait largement à l'exécution des recommandations de la dernière mission de supervision N°8 (Du 18 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2004) et faciliterait la capitalisation des acquis du projet. Le transfert de responsabilité en vue de la pérennisation des réalisations et des impacts du projet est l'aboutissement des activités prioritaires de cette année de prolongation.

- **Mandat et objectifs de la prestation : TDR**
  - Objet et objectif global de la prestation

La présente prestation consiste à appuyer le projet dans son élan de rendre plus opérationnelle et plus performante son unité de suivi-évaluation pour sa phase finale afin de capitaliser les acquis et d'en tirer des leçons en matière de suivi et évaluation. Globalement, il s'agit de diagnostiquer le système actuel de suivi-évaluation en identifiant les contraintes et lacunes majeures qui se dressent comme des facteurs de blocage à son bon fonctionnement. Le système opérationnel actuellement mis en œuvre devrait être revu dans un contexte spécifique du projet. Ainsi, des propositions d'améliorations et d'adaptation de ce système de suivi-évaluation aux actions prioritaires recommandées par la huitième mission de supervision (18 septembre – 01 octobre 2004) seront à élaborer en fonction des résultats de l'état de lieu à faire.

---

○ Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de la prestation consistent à

- Diagnostiquer et caractériser le système de suivi-évaluation actuellement développé par le projet en
  - Inventoriant les outils les plus adéquats, adoptés et appliqués par le projet dans le système de suivi-évaluation eu égard à sa phase finale ;
  - Etudiant la performance, la cohérence du cadre logique du projet et la complémentarité de ces outils et leur praticabilité respective,
  - Evaluant la pertinence des indicateurs définis par rapport aux objectifs global et spécifiques du projet, aux activités de chacune des composantes ainsi qu'aux résultats enregistrés ;
  - Analysant les articulations entre les divers indicateurs ;
  - Apportant un regard critique par rapport à la praticabilité du logiciel du suivi-évaluation ;
  - Proposant des rectifications et amendements nécessaires selon le cas ;
- Analyser les structures organisationnelles de l'UPSE ;
- Appuyer le PADANE à l'analyse des données collectées par les composantes à travers les dossiers clés traitées par X<sup>2</sup>Z selon les recommandations de la dernière mission de supervision ;
- Appuyer le projet dans l'identification de ses requêtes et besoins nécessaires à l'évaluation des changements et impacts générés par le projet.
- Appuyer l'équipe de l'UPSE dans l'élaboration de son PTBA 2005.
- Dresser un bilan sommaire des dossiers clés et préparer la mission de Mme Lachance. Il s'agit de :
  - Identifier et analyser les difficultés liées à la collecte d'informations ;
  - Apprécier la qualité des informations recueillies ;
  - Evaluer les premiers résultats d'analyse des informations ;
  - Proposer des ajustements de la situation actuelle de l'enquête afin de mener à bien la future évaluation d'impacts et effet des activités du projet sur les conditions de vie des bénéficiaires.

○ Activités réalisées

Il nous a été confié des tâches qui, de près ou de loin permettent d'atteindre les objectifs fixés par la mission. Elles se sont réalisées dans le respect de la méthodologie globale adoptée et consistent à :

- Mener des entretiens auprès du bureau d'étude X<sup>2</sup>Z pour une étape d'imprégnation et évaluer l'état d'avancement de leur prestation pour le projet ;
- Se familiariser avec le logiciel de suivi-évaluation et évaluer les points faibles et points forts de cet outil ;
- Conduire des entretiens auprès de l'équipe du projet à Sambava et divers acteurs y impliqués : Responsables de composante, Techniciens animateurs, etc. ; l'Equipe de l'UPSE, Populations bénéficiaires du projet, Autorités locales (Communales), etc. ;
- Synthétiser la situation au niveau du projet, notamment dans le domaine de SE.
- Mener une mini-plateforme avec l'équipe du projet et au cours de laquelle ont été synthétisés les résultats des visites éclairées effectuées dans la zone d'intervention du projet. Nous faisons allusion plus particulièrement aux résultats du diagnostic du système de suivi-évaluation du projet, points de vue des paysans sur le projet et leurs propres perceptions des impacts, effets et changements générées par les actions



entreprises sur leurs niveaux et conditions de vie, viabilité des associations créées et leur autonomisation face à l'objectif de transfert de gérance, la faisabilité du transfert de responsabilité aux structures de relève après le départ du projet ;

- Faire un atelier de restitution pour rendre compte des résultats de l'étude à l'équipe du projet pour une validation ;
- Produire divers rapports renfermant les résultats globaux de l'étude menée ;

- **Produits livrables**

A l'issue de la prestation, les quelques produits suivants seront mis à la disposition du projet tels le

- Rapport sur la caractérisation de la situation du suivi-évaluation du projet, ainsi que les recommandations garantissant l'amélioration de la performance de l'UPSE. Le rapport inclura entre autres le processus de mise en œuvre de cette redynamisation, les requêtes et besoins du projet dans son contexte de phase finale et les propositions sur les méthodes et procédures de réalisation de l'évaluation des impacts et effets générés par le projet. La mission esquissera également le susceptible plan d'actions (ou PTBA 2005) de l'UPSE et proposera des termes de références pour Mme Lachance,
- Manuel d'utilisation du tableau de bord trimestriel qui comportera un lexique permettant de comprendre le sens des indicateurs définis et adoptés par les composantes, les différents modes de calcul spécifiques à chacun de ces indicateurs définis et le mode de remplissage de l'outil proprement dit,
- Aide-mémoire sur le bilan sommaire des dossiers clés,
- Série de requêtes nécessaires pour le projet, le MAEP et le FIDA.

## 1. DEMARCHES METHODOLOGIQUES

De l'imprégnation dans l'étude et dans le projet jusqu'à la production de rapports, la mission redynamisation de l'UPSE s'est réalisée en quatre phases principales qui se sont déroulées chronologiquement de la manière suivante :

### 1.1 Phase d'imprégnation

#### 1.1.1 Objectifs de la phase

La **Compilation des documents** mis à notre disposition, les **Réflexions et entretiens** avec le Premier Responsable du PADANE concernant la vie du Projet et les stratégies d'intervention ainsi que les différents **Rencontres** avec les Responsables au bureau d'étude X2Z (le Chef de mission, l'Informaticien programmeur et le Spécialiste en SIG), ont été les activités entreprises lors de cette phase d'imprégnation. Entièrement réalisée à Tanà, elle nous a permis de

- Nous familiariser avec le projet et bien connaître ses objectifs, sa structure, ses activités, ses réalisations, etc.
- Connaître l'état d'avancement de la prestation du bureau d'étude X2Z dans le domaine du suivi-évaluation et dresser par la suite un bilan provisoire de celle-ci ;
- Avoir une idée sur la disponibilité de données ou d'informations tant en quantité qu'en qualité chez X2Z ;
- Connaissance sommaire du système de suivi-évaluation du projet ;
- Préciser les Termes de référence qui nous concernent.

### 1.2 Phase opérationnelle

La phase opérationnelle qui correspond à des interventions dans la région d'implantation du projet s'est effectuée en deux étapes :

#### 1.2.1 Diagnostic du système de suivi-évaluation adopté

Au cours de cette première étape, nous nous sommes limité à des activités réalisées au siège du projet et qui consistent à

- Mener des entretiens sporadiques auprès de la direction du projet ;
- Entreprendre des discussions avec les Chefs de composantes et autres techniciens ;
- Inventorier les quelques outils de base du suivi-évaluation et analyser leur praticabilité (tableau de bord, cadre logique) ;
- Faire un diagnostic de la banque de données de l'UPSE.
- Analyser les documents du projet (rapports d'activité, etc.) ;

Ces activités ont été entreprises afin de

- Mieux connaître le projet à travers ses réalisations concrètes ;
- Mieux connaître l'organisation, les fonctions et le fonctionnement de l'UPSE ;
- Identifier et caractériser les points faibles et points forts du système afin de proposer des solutions de rechanges ou améliorations pour le rendre plus opérationnel et nécessaire en tant qu'outil de gestion et structure pilier du projet ;
- Mieux connaître les 5 dossiers clefs de l'enquête d'impacts, apprécier les procédures de réalisation et évaluer la fiabilité des données collectées ;
- Apprécier quantitativement et qualitativement la disponibilité des données au niveau de l'UPSE ;

## 1.2.2 Mission de reconnaissance et entretien avec les bénéficiaires

Sur le plan méthodologique, une mission de reconnaissance de terrain s'est avérée nécessaire pour avoir une idée sur les réalisations du projet et la faisabilité et la praticabilité du système de suivi-évaluation dans des conditions réelles. Elle fait partie intégrante du diagnostic et amène à

- Faire un état des lieux sommaire des réalisations ;
- Faire évaluer les impacts du projet par les bénéficiaires directs eux-mêmes (essai d'évaluation participative ou autoévaluation) en vue d'obtenir des indicateurs paysans et les recouper avec ceux élaborés par le projet ;
- Avoir une idée sur la faisabilité de l'éventuelle enquête d'évaluation d'impacts du projet en testant quelques outils de collecte d'informations auprès des ménages agricoles et diverses associations ;
- Evaluer sommairement la faisabilité du transfert de gérance des réseaux et périmètres réhabilités aux AUE bénéficiaires d'une part et de l'éventuel transfert de responsabilité prévu après le départ du projet d'autre part ;
- Etablir une liste de demandes et requêtes nécessaires selon les besoins du projet, du FIDA et du Ministère de tutelle.

Pour atteindre ces buts, la mission a procédé à

- un zonage de la région d'intervention du projet, selon des critères déterminants : le découpage par axe adopté par le PADANE a été repris pour cet deuxième niveau de diagnostic et a permis d'avoir trois grands axes : axe Antalaha, axe Vohémar et axe Andapa ;
- des entretiens avec les animateurs de périmètre, Techniciens AVB, Conseillers animateurs ;
- des enquêtes et entretiens informels avec les bénéficiaires du projet : Ménages agricoles, Présidents d'associations et simples membres, Maires des communes d'intervention. Il est à noter que l'échantillonnage aléatoire a été décidé pour tous ces entretiens. Des guides d'entretien et questionnaire adaptés à chaque type d'interlocuteur qu'il soit ménage agricole ou associations ou encore Dirigeant de commune, ont été élaborés et mis à l'épreuve en tant qu'outils de collectes d'informations.

## 1.3 Phase de capitalisation des acquis

La capitalisation des acquis est une synthèse de toutes les activités entreprises lors des deux grandes phases afin d'analyser les difficultés rencontrées et d'en tirer des leçons à partir des erreurs. Elle s'est manifestée sous forme de concertation. Les informations collectées ont été synthétisées par l'équipe du suivi-évaluation et discutées et validés par l'équipe du projet au cours de cette réunion/ concertation.

Les objectifs sont multiples :

- Voir ensemble la pertinence des indicateurs d'impacts perçus par les bénéficiaires et les adapter au cadre logique ;
- Corriger d'une manière concertée les outils de collecte de données mis à l'épreuve en fonction des remarques et des difficultés rencontrées au cours de l'application ;
- Formuler les aspects négatifs et positifs concernant les procédures de réalisation de l'éventuelle enquête d'impacts et apprécier la pertinence des thèmes d'entretiens et rubriques à considérer vis-à-vis des exigences de celle-ci ;
- Rendre compte à l'équipe du projet la synthèse du diagnostic du SSE, les perceptions paysannes sur les impacts du projet, les remarques sur le transfert de gérance, l'autonomisation et la professionnalisation de diverses associations ;

- Formuler des recommandations relatives à la situation de diagnostic, discutées et validées par le groupe de réunion/ concertation.

## 1.4 Phase de rédaction du rapport et restitution

Cette phase concerne la production de rapports sur l'état des lieux du système de suivi-évaluation du projet, les recommandations générales et spécifiques relatives à l'objectif de redynamisation de l'UPSE. Les résultats de l'étude sont à présenter à l'équipe du projet pour validation dans un atelier de restitution avant l'affinage du rapport définitif.

Les démarches méthodologiques se résument selon le schéma en annexe 1.

### 1.4.1 Présentation des différentes parties du rapport

Le présent rapport se structurera en quatre grandes parties. La première partie qui rappelle les différentes phases méthodologiques est précédée d'une introduction qui résume les objectifs globaux et spécifiques du projet, le contexte problématique de l'étude diagnostique du système de suivi-évaluation avec les objectifs à viser par la prestation. La deuxième partie du rapport traitera l'approche évaluative du système de suivi-évaluation du projet dans laquelle une chronologie des événements est présentée. Une deuxième sous-section analysera les forces et faiblesses du SSE, suivie d'une autre qui dressera un bilan sommaire des principales prestations relatives au suivi-évaluation de la mise en oeuvre du projet. La sous-section inclura une esquisse des termes de référence de la Consultante Lachance. Un inventaire des outils de base du système de suivi-évaluation et une synthèse des visites effectuées sur le terrain font partie intégrante de la deuxième section du rapport.

Tandis que la troisième partie regroupe principalement les exigences de la dernière année du projet dont la conduite d'une enquête d'évaluation d'impact, la médiatisation des acquis du projet et l'élaboration des requêtes sont considérées parmi les activités essentielles à entreprendre.

La dernière partie fait état des du degré d'exécution des recommandations antérieures et en propose d'autres susceptibles d'apporter de l'amélioration au système de suivi-évaluation du projet. Une ébauche du plan d'action 2005 de l'UPSE bouclera la partie.

Par ailleurs ; on avise les lecteurs du rapport de diagnostic que les petits paragraphes en italique sont des recommandations. Les insérer après chaque type de problème constaté les aidera à comprendre rapidement leur cohérence avec la situation problématique.

## 2. DIAGNOSTIC EVALUATIF DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION ACTUEL

### Préalable

Avant de caractériser le système de suivi-évaluation adopté par le projet, et afin de faciliter la lecture et la compréhension des résultats de l'étude diagnostique entreprise, nous estimons essentiel d'avoir une perception uniformisée du concept de base qu'est le système de suivi-évaluation proprement dit. Il y a plusieurs façons pour définir le concept, mais pour qu'on aie la même compréhension et pour ne pas se perdre dans cette multiplicité, nous nous contentons d'adopter intégralement ce que le FIDA entend par système de suivi-évaluation : définition tirée du guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural.

*«On entend par système de suivi-évaluation, l'ensemble de procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquels s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation »<sup>1</sup>.*

### 2.1 Moments forts du suivi-évaluation du PADANE

La citation des évènements relatifs au suivi-évaluation du projet permet d'apprécier d'une manière globale l'évolution historique de l'unité. Ainsi, la citation renferme les contraintes ou lacunes et les mesures prises pour améliorer les situations, et à travers lesquelles se reflètent les forces et les faiblesses du système, les réussites et les échecs de l'UPSE.

Il convient de noter que des fois nous citons intégralement des paragraphes et des affirmations des interlocuteurs lors des entretiens pour ne pas trahir ce que l'auteur a dit, des fois nous notons nos propres synthèses. Les informations ci-dessus synthétisées sont issues

- des entretiens qu'on a eus avec la Direction du projet, les responsables de composantes, les prestataires de service en l'occurrence l'équipe du bureau d'étude X<sup>2</sup>Z ;
- des documents du projet (RMP, Rapports des missions de supervision, Rapports d'activités périodiques, les PTBA, etc.).

Chronologiquement, les évènements saillants de l'unité de suivi-évaluation se récapitulent de la manière suivante :

- a. L'unité de suivi-évaluation du PADANE est structurée dans l'organigramme avec les différentes composantes depuis le lancement de la mise en oeuvre du projet c'est-à-dire en 1998. Un planificateur est recruté pour diriger l'unité.
- b. Du 8 au 10 novembre 1999, l'équipe de l'UPSE bénéficie déjà d'une formation en suivi-évaluation pendant trois jours à l'INSCAE à Antananarivo.
- c. Très tôt, la deuxième mission de supervision (DU 02 au 13 février 1999) a noté la presque inexistence de système de suivi-évaluation dans le PADANE. « Les informations de base tel le cadre logique, le tableau de bord, les indicateurs de performance et le tableau budgétaire, sont disponibles dans de différents documents du projet. Aucune consolidation des indicateurs n'a été faite par l'UPSE et les travaux préparatifs de collecte de données de base n'ont pas encore commencé ». La mission a rappelé le fait que la composante SE fait l'objet de la section 5.01 de l'accord de

<sup>1</sup> In Pour une gestion orientée vers l'impact, Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural, module 2, p. 23. FIDA 2003.

- crédit et que son exécution est impérative. Le recrutement d'un expert international a été proposé pour mettre en place un système de suivi-évaluation approprié permettant de mesurer la performance du projet et ses impacts sur les bénéficiaires et autres acteurs économiques tant au niveau local que national.
- d. Pour montrer plus d'impacts positifs à la fin du projet, la RMP en 2001 a recommandé parmi les stratégies que « le projet ne devra pas se contenter uniquement des indicateurs quantitatifs mais aussi des **indicateurs qualitatifs**. La mesure de ces indicateurs est plus difficile sans une information fiable. Pour ce faire, avant toute action de réhabilitation sur le périmètre, le projet devra faire une étude socio-économique plus approfondie au sein même du périmètre. Le résultat de cette étude servira de référence et pour l'action future dans le périmètre, et pour la mesure d'indicateurs après intervention ».
- e. La RMP 2001 appelle au responsable de la cellule de suivi-évaluation à faire évoluer la mentalité de tous les intervenants vers une responsabilisation de chacun à fournir des informations nécessaires quant aux résultats des actions appuyées par PADANE. La RMP insiste sur le fait que chaque acteur doit participer à une réflexion sur les facteurs de durabilité de l'impact.
- f. Le RMP insistait sur la transformation progressive du système de suivi et évaluation du simple instrument de contrôle permettant de mesurer la performance par rapport aux prévisions (RPE), en un instrument d'appui à la réflexion pour affiner les stratégies d'intervention. L'attention doit se focaliser au suivi de l'impact des opérations.
- g. La RMP a avancé des propositions pour actualiser le cadre logique du PADANE et fourni des exemples d'indicateurs pour l'évaluation du projet tel le
- Taux de recouvrement de cotisation et d'entretien des réseaux,
  - Nombre de périmètre transféré
  - Volume de l'épargne,
  - taux d'utilisation des crédits,
  - Augmentation de production ; amélioration de rendement,
  - Augmentation de la superficie cultivée,
  - Pourcentage de pratique culturale (en terme de nombre d'adoptant et surface),
  - Augmentation du revenu du ménage,
  - Indicateurs sociaux (scolarisation, mortalité, niveau de santé, etc.).
- h. La mission de supervision N° 4 (25 septembre – 07 octobre 2000) a conclu que la cellule de suivi-évaluation ne parvient pas à assurer son rôle de coordination en ce qui concerne l'établissement de base de travail solide pour assurer un suivi adéquat des activités du projet, vu les problèmes de collectes d'informations, la difficulté d'harmonisation et de concordance au niveau de la préparation du PTBA. L'unité de suivi-évaluation n'assume pas le rôle de leadership qui lui est assigné du fait du non respect des délais de soumission des fiches et des rapports aux hiérarchies institutionnelles compétentes.
- i. Cette même mission de supervision a également remarqué une compréhension hétérogène des définitions des critères, des paramètres et des indicateurs variant d'une composante à l'autre.
- j. En 2000, le départ du responsable planificateur de l'UPSE est compensé par l'affectation d'un sociologue, ex responsable du volet socioéconomique au poste de responsable de l'unité de planification et de suivi-évaluation.

- k. Après avril 2001, le nouveau Directeur a supprimé les postes de chef de cellule<sup>2</sup> sur recommandation de l'UNOPS. La cellule de planification et suivi-évaluation et la cellule socio-économie sont fusionnées pour donner naissance à l'Unité de Programmation et de Suivi-Evaluation (UPSE). La fusion de ces deux cellules et le changement de nom de l'unité de planification et de suivi-évaluation à l'unité de programmation et de suivi-évaluation ont été entrepris juste pour donner plus de sens à l'unité en tant qu'outil de gestion et de programmation en même temps. Mais ses activités classiques de reporting demeurent inchangées.
- l. En septembre 2001, le projet, par le biais d'une mission de supervision, éprouve le besoin impératif d'une constitution de base de données centralisée selon un système d'informations coordonnées et informatisées, après avoir constaté que le dit système de suivi-évaluation du projet n'est pas encore complètement opérationnel.
- m. Une nette amélioration concernant l'élaboration du PTBA a été notée lors de la mission de supervision : Le modèle de PTBA proposé par la mission précédente a été appliqué.
- n. La première version du cadre logique global ou spécifique du projet a été définie en janvier 2002, à l'issue de la mission d'appui aux processus de gestion, de suivi et évaluation effectuée par M. Geert Van Vliet, consultant international du projet.
- o. En novembre 2002, la DISE (Direction des informations et du suivi-évaluation) du MAEL (Ministère de l'agriculture et de l'élevage) a appuyé la cellule du SE dans la mise en œuvre du cadre logique défini. Un canevas de système de reporting, incluant un modèle de tableau de bord trimestriel conçu par le Ministère du plan et demandé par la Primature est fourni à l'UPSE. L'équipe du projet a été formée sur le fond, la forme et le mode de remplissage ainsi que l'intérêt que représente cet outil pour la gestion axée sur les résultats du projet. Le système reporting est ainsi conçu pour la responsabilisation des acteurs (auto-suivi-évaluation), l'efficacité de la politique sectorielle, la pertinence des objectifs définis et la bonne gouvernance.
- p. En 2002, le bureau d'étude X<sup>2</sup>Z a été sollicité pour mettre au point un système informatisé de gestion d'informations et de suivi-évaluation par la conception d'un logiciel plus adéquat et adapté au contexte du projet et des modèles de cartographie des activités et des investissements ont été sortis.
- q. Aussi, il lui a été demandé d'assister l'équipe de l'unité de suivi-évaluation dans la réalisation de ses activités en les faisant bénéficier d'une série de formations (installation et manipulation du logiciel, formation en ACCESS, ...).
- r. Malgré le retard de deux ans qu'accuse l'exécution de la recommandation, l'équipe de la supervision N° 6, dirigée par le Portolio Manager de l'UNOPS a salué l'émergence d'un système de suivi-évaluation sous forme d'une base de données centralisée et d'un système d'information géographique au sein de l'UPSE.
- s. La même mission a noté avec satisfaction, l'initiative du projet d'avoir signé un contrat d'enquête avec l'organisme chargé des observatoires ruraux à Madagascar qui devrait fournir les documents physiques et le support électronique fin mars 2003.
- t. La mission de supervision N°7 (du 22 septembre au 03 octobre 2003) a noté que malgré les formations reçues, le responsable de l'UPSE n'a pas encore la connaissance nécessaire pour maîtriser l'outil de gestion d'informations et l'exploiter.

---

<sup>2</sup> Cellule Panification et suivi-évaluation, Cellule Socio-économie et Cellule Appui à la production agricole

- u. Sur recommandation de la même mission de supervision, le bureau d'étude doit apporter des appuis ponctuels et périodiques à l'équipe de suivi-évaluation du PADANE à raison d'une semaine par mois pendant la durée de sa prestation, pour accompagner le Responsable de l'UPSE et s'assurer d'un suivi correct.
- v. La mission de supervision FIDA en novembre 2003 conclue le départ d'un assistant communicateur de l'unité de suivi-évaluation qui n'a passé que 3 mois dans le projet.
- w. En réponse à la demande des missions de supervision concernant la mise en place d'un système de suivi –évaluation d'impacts, le projet a sollicité l'appui de Mme Lachance, experte en la matière en août 2003. La mission consistait à établir une liste d'indicateurs d'impacts 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. Cinq dossiers clefs ont été montés et à faire remplir par les chefs de composante du projet. 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. Un Manuel de SE a été mis au point pour l'équipe de l'unité.
- x. Janvier 2004, un autre départ de responsable s'est opéré au sein de l'UPSE et le Directeur adjoint du PADANE assure l'intérim en qualité de premier responsable de l'unité depuis cette date jusqu'à maintenant en consacrant 25 % de son temps.

## 2.2 Causes racines de la non-opérationnalité du système actuel

### 2.2.1 Causes générales

- **Non-existence d'une situation de référence (To)**

Aucun des documents existants sur le projet ne donne une situation de référence. Le projet n'a donc pas une année de référence à considérer comme un point de départ ou une année à un moment « T zéro ». L'absence de cette situation de référence pourrait générer des difficultés au moment où l'on veut mesurer les impacts provoqués par le projet après plusieurs années d'intervention.

*Trois méthodes complémentaires sont à recommander pour récupérer la situation et réaliser l'évaluation d'impacts du projet :*

- *La prise en compte de l'enquête de diagnostic effectuée (sous contrat de prestation entre PADANE et bureau d'étude MADIO) par Observatoires ruraux de Madagascar (ROR) en 2002, comme une situation de référence. Méthodologiquement, deux cas sont à considérer :*
  - *Soit on revient sur les 500 ménages enquêtés par cette institution, localisés dans les trois axes d'intervention du projet et mesurer l'évolution des impacts du projet sur leurs niveaux et conditions de vie des paysans et compléter l'échantillon jusqu'à avoir une bonne représentativité d'enquête ;*
  - *Soit se servir seulement de ces 500 ménages comme un échantillon témoin.*
- *Etude des cas auprès d'un petit échantillon de ménages ou exploitants agricoles touchés par le PADANE en procédant par faire un entretien de comparaison entre la situation d'avant projet et celle après avoir eu la collaboration de travail avec le projet.*



- *Etude des cas auprès d'un petit échantillon par type d'association avec qui le projet a collaboré. On procèdera de la même façon qu'en étude de cas ménages agricoles en mettant l'accent sur les changements notés sur les capacités de gestion et d'organisation de ces institutions suite aux interventions du PADANE.*
- *Etude de cas auprès des institutions communales.*

NB : Ces recommandations vont être reprises de manière détaillée dans les sections ultérieures.

- **Perception divergente des concepts et consolidation difficile**

Les différents concepts généraux, les termes techniques utilisés, les indicateurs de réalisations ou d'impacts définis et autres paramètres sont interprétés ou compris de diverses manières variant d'un chef de composante à un autre, des chefs de composante à son assistant et des Composantes thématiques à l'UPSE. Bref, le sens donné à chaque concept varie d'un acteur à un autre voire même des techniciens aux bénéficiaires qu'il soit des exploitants agricoles, des associations paysannes ou des institutions communales. Cette situation influe négativement sur le rôle de programmation/ coordination de cette unité clés du PADANE et rend difficile sa tâche de consolidation et de synthèse des informations issues des composantes techniques.

Les entretiens menés auprès de l'équipe du projet amène à faire remarquer que l'objectif global du projet, considéré comme concepts de base semble être compris de différentes manières par les composantes du projet et l'UPSE. Le groupe de concepts clés tel « **Améliorer les niveaux et conditions de vie** » et « **populations les plus pauvres** » paraît par exemple vague pour la plupart de l'équipe. Aucun des documents du projet n'a donné des définitions exactes de ces concepts de base. Par conséquent, la compréhension des objectifs du projet est limitée à celle des objectifs spécifiques qui concernent directement les composantes. De ce fait, le passage des spécifiques au global ou la liaison entre les deux niveaux d'objectifs demeure moins évident pour les chefs de composante.

Or, la définition des activités spécifiques à chaque composante doit dépendre tout d'abord du niveau de compréhension de l'objectif global pour produire des résultats et impacts qui contribuent réellement à l'atteinte de cet « **indicateur commun** » à tous les intervenants. Ce qui les interpelle à toujours maîtriser le sens et le caractère intégrés du PADANE, un projet qui doit être mis en oeuvre selon le système participatif, vu la multitude d'acteurs y impliqués.

Il faut que les activités/ actions à entreprendre doivent être cohérentes entre-elles au niveau de chaque composante en premier lieu et entre composantes en deuxième lieu ; et que les indicateurs soient pertinentes. Les actions doivent être menées avec synergie au sein du projet selon des procédés, méthodes et moyens appropriés. Bref, la Cohérence, l'Efficacité et l'Effizienz sont les qualités que tout directeur ou coordonnateur de projet souhaite lire à travers chaque PTBA.

Pour y arriver, toutes les parties prenantes du projet doivent se poser une série de questions qui va commencer par avoir un sens concerté et accepté des objectifs global et spécifiques.

« *Qu'est-ce que nous entendons vraiment par 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 des services socio-économiques de base, et l'amélioration de l'accès à ces services* » est ainsi la question fondamentale que doit se poser le projet pour une mise en oeuvre efficace, une production de résultats et impacts positifs.

Après concertation, les responsables de composante auront plus ou moins la même compréhension des concepts usuels. Ils devront s'assurer d'avoir la même perception des objectifs du projet que le reste de leurs collègues et se poser par la suite la question sur la pertinence de leurs activités respectives par rapport à ces objectifs global et spécifiques.

*Ce genre d'exercice et de réflexion est envisageable au niveau des réunions de coordination du projet ou des rencontres intercomposantes mensuelles en plus des ordres de jour habituels concernant le « Qui fait quoi et comment ?, Quelles contraintes de réalisation des activités et quelles mesures à prendre ?, etc. ».*

## 2.2.2 Causes spécifiques au système de suivi-évaluation

- **Des compétences non capitalisées au manque de leadership**

L'unité de programmation et de suivi-évaluation a connu une série de va-et-vient d'une multitude de compétences susceptibles d'être profitables pour l'ensemble du projet. D'un Planificateur et ingénieur en bâtiment, à un Sociologue chevronnée dans le domaine de la socio-économie au poste de responsable de l'unité, des Spécialistes en communication au Juriste pour en arriver au Géographe et à l'Economiste comme agents ou assistants, l'UPSE a été le foyer d'une multidisciplinarité importante. Seulement, le caractère va-et-vient de cerveau fait qu'aucun essai de capitalisation n'a été possible. Les départs et les arrivées du personnel sont synonymes d'une série de « prendre le train en marche » et de « familiarisation » aux outils et système de suivi-évaluation adopté sans atteindre la phase d'assimilation et d'appropriation. Par voie de conséquence, il en résulte une mauvaise coordination des activités propres à l'unité et l'incapacité de celle-ci d'assumer le mandat qui lui est assigné.

Le manque de leadership et d'organisation au sein de l'unité est très palpable et s'explique par la faible remontée d'informations venant des composantes et se répercute sur le calendrier d'envoi des rapports au service de suivi-évaluation du MAEP.

Le va-et-vient (départ et arrivée) de personne et de compétence dans l'unité de suivi-évaluation ne la permet pas de fonctionner pour une opérationnalité totale et permanente. Les travaux s'accumulent pour les assistants et le taux d'exécution des recommandations est relativement faible. Cette situation amène l'UPSE à fonctionner au ralenti.

- **Manque de collaboration à deux niveaux**

La collaboration de travail franche et entière doit s'imposer au sein du PADANE vu son caractère intégré qui regroupe plusieurs domaines interdépendants de développement rural. Le diagnostic du système de suivi-évaluation fait remarquer que la collaboration au sein de l'équipe du projet se manifeste sous deux formes et vécue à deux niveaux.

- Collaboration partielle entre composantes techniques et UPSE

Les initiatives prises et les efforts déployés par les deux assistants pour faire fonctionner et faire valoriser la mission de l'unité de suivi-évaluation se heurtent à une sorte de « refus indirect de collaborer » de la part des responsables de composantes à fournir les informations nécessaires. L'équipe de l'unité ont des difficultés à faire remonter les informations, le tableau de bord trimestriels ne sont pas remplis à temps et les dossiers clés ne le sont que partiellement. Ces faits reflètent plus ou moins l'absence relative de collaboration complète et freine l'opérationnalisation de l'ensemble du système de suivi-évaluation. Des retards considérables s'enregistrent et risqueraient de se répercuter sur la gestion globale du projet.

Ce manque d'enthousiasme par rapport à la collaboration interservices, consciemment ou inconsciemment manifesté amène à se poser la question s'il est attribuable

- à la non-existence d'un responsable permanent de l'UPSE qui se traduit par un manque d'organisation dans la collecte d'informations ou par une défaillance dans les procédés ou méthodes utilisés par l'unité ?
- ou à la différenciation de niveau hiérarchique et/ ou intellectuelle entre le Chef de composante Ingénieur d'un côté et Assistants de l'unité, titulaires de licence de l'autre côté ; une situation qui laisse manifester une non considération des premiers à l'égard des seconds ?
- ou à la faible compréhension du rôle et de la place du système de suivi-évaluation dans le projet ?
- ou encore au facteur temps qui se trouve imparti par rapport au volume de travail qui incombe les composantes ?

Quoi qu'il en soit, il est évident que les informations tardent à venir à l'unité et ne permet pas aux deux assistants de réaliser régulièrement leur travail de consolidation et de synthèse avant d'acheminer les rapports au MAEP.

- Collaboration informelle entre composantes techniques

Les chefs de composante ne peuvent éviter la collaboration intercomposante étant donné l'interdépendance de leurs activités et le caractère intégré de l'ensemble des actions du projet. Dans la pratique, cette forme de collaboration de travail n'est pas vécue d'une manière concrète. Elle reste informelle dans le sens où les discussions probablement intéressantes pour le projet, s'effectuent verbalement dans les couloirs ou au niveau d'une rencontre hors service. Les acteurs n'y accordent qu'une faible considération à cause du fait que les mesures à prendre ne figurent pas dans le PTBA ou ne s'inscrivent pas dans un cadre officiel.

*Pour valoriser et faire profiter au projet ces pratiques habituelles, il faut les incérer dans le cadre d'une réunion formelle. Ce type de collaboration peut être formalisée au niveau d'une réunion intercomposante mensuelle dont la relance est vivement recommandée au sein du projet.*

- **Absence d'une capacité rédactionnelle et d'analyse de l'UPSE**

L'UPSE ne produit que des tableaux et des chiffres. Les différents rapports produits ne sont que descriptifs ; et ce, depuis du PTBA jusqu'aux rapports de réalisations. On peut citer comme exemple le fait que les tableaux de bord soumis au ministère de tutelle ne comportent ni des commentaires des chiffres, ni d'explications des écarts entre les objectifs et les réalisations ni encore des contraintes de réalisations. On déplore donc l'absence de cet aspect commentaire et analytique dans les rapports de consolidation et de synthèse, produits par cette unité de programmation et suivi-évaluation. A ce titre, l'UPSE et ces reporting des acquis du projet n'ont pas la faculté ou la capacité de jouer le rôle de conseil et outil d'aide à la programmation et la prise de décision tant pour le projet que pour le ministère de tutelle. La programmation à établir à partir de ces outputs risque de faillir faute de fortes bases.

En réalité, l'UPSE ne s'est pas dotée de cette compétence pour exécuter avec efficacité la mission lui assigner. Elle doit jouer un rôle prépondérant et occupe une place importante dans le projet en tant que centre de concentration et de gestions de toutes les informations relatives aux réalisations techniques et financières ainsi que les impacts générés.

Or, l'assistant économiste à qui on devrait exiger cette compétence n'a pas été sensibilisé et formé pour l'assumer malgré la recommandation faite par la Consultante internationale en suivi-évaluation en 2003. Les réalités actuelles semblent informer sur l'inexistence de transfert de compétence entre le premier responsable de l'unité parti du projet en janvier 2004 et ses assistants. En dehors des appuis ponctuels apportés par le bureau d'étude X2Z à l'UPSE et depuis la dernière formation de trois jours en novembre 1999, aucun effort de recyclage des assistants de l'unité n'a été entrepris.

*Pour remédier la situation, la recommandation de la Consultante concernant la capitalisation des compétences de l'unité de suivi-évaluation reste valable. Mais pour donner plus d'efficacité et de performance à l'unité de programmation et de suivi-évaluation et pour qu'elle soit apte à faire face aux exigences du contexte du projet, il est impératif de renforcer les capacités des deux assistants Géographe et Economiste, surtout en matière de collecte, de traitements et d'analyse des données. Pour ce faire, le bureau d'étude X<sup>2</sup>Z, dans le cadre de sa prestation pour le PADANE, est à inviter à les faire bénéficier de la maîtrise du logiciel de traitement et d'analyse ACCESS en plus des appuis qu'il fournit mensuellement au projet.*

*Le service de suivi-évaluation du MAEP pourrait apporter sa contribution en formant l'équipe du projet sur le mode de rédaction de divers rapports. Le recyclage inclura les Chefs de composantes techniques à qui on exige la constitution de leur propre base de données respectives et des notes de commentaires et d'analyses de leurs résultats (Tableau de bord trimestriel et divers rapports d'activités).*

- **Liaison irrégulière avec le service du suivi-évaluation du (MAEP)**

La dernière mission de supervision du service de suivi-évaluation du MAEP date du novembre 2002. Pendant sa mission au SAVA, le Suivi-évaluateur du ministère de tutelle, chargée de la supervision du PADANE a apporté des amendements au cadre logique d'une part, et a formé l'équipe du projet en général, celle de l'UPSE en particulier sur le Système reporting d'autre part. Faute de moyens, l'équipe de suivi-évaluation du ministère se trouve immobilisée à Tanà, incapable d'assumer ses tâches de supervision. Elle reste donc coupée des réalités du projet, malgré l'existence d'une note ministérielle qui l'autorise à faire des descentes périodiques de supervision.

Par ailleurs, l'UPSE n'était pas capable d'acheminer régulièrement au MAEP, les différents PTAB et rapports d'activités périodiques qui mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement, rendent compte de l'état d'avancement des réalisations et les résultats consolidés des composantes tant sur le plan technique que financier. Si le dernier rapport mensuel envoyé par l'unité de suivi-évaluation du projet au service central du MAEP était celui du juin 2004, le dernier tableau de bord reçu par ce service porte sur les réalisations du deuxième trimestre 2004 ; même si l'envoi devrait être systématique dans les 10 jours qui suivent le trimestre considéré comme convenu.

*Compte tenu de cette situation et pour pouvoir répondre aux recommandations faites concernant les objectifs à atteindre pour cette dernière année 2005, une supervision mensuelle du service de suivi-évaluation du MAEP au PADANE s'impose. Cette supervision systématique permettrait de suivre de près l'évolution des réalisations du projet et voir avec les responsables à différents niveaux, les contraintes relatives et pour rectifier le tir en cas de décalage par rapport aux objectifs fixés pour l'année 2005. Les missions de suivi et de supervision à la fois de ce genre sensibilise toute l'équipe du projet à être coopérative et dynamique dans la collecte et l'acheminement des informations tout en respectant les dates buttoirs convenues.*

Des dates buttoirs ont été fixées concernant l'envoi des tableaux de bord du 3<sup>ième</sup> et 4<sup>ième</sup> trimestre au service du suivi-évaluation du MAEP. Il a été ainsi convenu avec l'équipe du projet que ces deux documents doivent être soumis au ministère la deuxième semaine du mois de janvier 2005.

- **Divers risques**

L'UPSE dispose de deux ordinateurs de capacité suffisante pour les tâches de suivi-évaluation. La première machine est utilisée pour la concentration et conservation des informations relatives au projet (banque de données), tandis que la deuxième est réservée pour le traitement et l'analyse.

La fréquente coupure de l'électricité dans la région du SAVA constitue une grande menace pour le projet en général et pour la gestion des informations au sein de l'UPSE en particulier. Ces incidences considérées comme minimales pourraient endommager dans une fraction de seconde, la base de données du projet. Il est ainsi très urgent de protéger cette banque de données en équipant les deux ordinateurs de cette unité de suivi-évaluation, d'un onduleur pouvant emmagasiner de l'énergie électrique.

En outre, la mission de diagnostic fait remarquer que des personnes étrangères au service ont librement accès aux appareils informatiques de l'UPSE pour des services personnels.

La mission avise que de fausses manipulations de la part de ces gens là pourraient être fatales pour le projet.

*Une petite note de service réglementant l'utilisation des appareils informatiques du projet en général et ceux de l'unité de suivi-évaluation en particulier pourrait éviter le dégât.*

*Par ailleurs, il est très prudent d'avoir une copie des bases de données sur CD pour éviter les risques d'effacement inattendu des informations. Cette recommandation concerne aussi les chefs de composante/ sous-composantes qui ont leur propres banques de données relatives à leurs activités spécifiques.*

En résumé, il faut reconnaître que malgré l'opérationnalité manifeste du système de suivi-évaluation du PADANE, l'UPSE fonctionne au ralenti et a des difficultés à se faire respecter et valorisé. La plupart des causes ci-dessus énumérées et analysées reflètent d'une manière ou d'une autre le manque de coordination au niveau de l'UPSE. L'absence d'un responsable permanent à la tête de l'unité pèse lourd sur l'organisation et la coordination des activités y afférentes. Et ce, malgré l'appui apporté par le Directeur actuel du projet qui n'alloue que 25 % de son temps pour diriger l'unité.

*Or, l'heure n'est plus au recrutement d'un responsable permanent. Le projet n'a plus que 11 mois pour mettre fin à ses interventions et préparer la phase de clôture. Mais pour pallier au manque de compétence et capacité qui caractérise l'unité et dans le souci de rendre l'UPSE plus performante et plus pertinente pour le projet, on recommande*

- *Soit l'affectation d'un spécialiste en suivi-évaluation relevant de la DRDR du SAVA au projet pour terminer la dernière année du PADANE et faciliter le transfert de responsabilité à cette structure de relève ;*
- *Soit le recrutement d'un consultant national spécialiste en la matière pour des appuis ponctuels liés à la relance du système de suivi-évaluation et à la préparation de la clôture du projet.*

*Quel que soit la recommandation à considérer, la supervision mensuelle à effectuer par le service de suivi-évaluation du MAEP, l'appui de la Consultante Annick Lachance dans la mise en œuvre du manuel de S&E élaboré et le recyclage des deux assistants s'avèrent une nécessité absolue.*

## 2.3 Inventaire et analyse des outils de base existants

L'état des lieux se limite au cadre logique et au tableau de bord trimestriel, considérés comme outils de base de collecte et de gestion des informations renfermant plus de concepts sur le projet.

### 2.3.1 Cadre logique

Le cadre logique est un outil très utile pour la conception et la mise en œuvre d'un projet. Il est constitué d'un ensemble de concepts et indicateurs cohérents et opérationnels qui servent de balise pour le projet. Son intégration parmi le groupe d'outils de suivi-évaluation les plus indiqués se justifie par sa nature de faire apparaître sur un tableau ce que le projet veut atteindre comme objectif et les stratégies et les manières pour y parvenir. Il récapitule systématiquement dans une matrice les objectifs (globale et spécifiques) du projet, les activités et les réalisations ainsi que les hypothèses qui influent sur la réussite des interventions. Ainsi, il sert de point de repère pour le suivi-évaluation, doté d'un dynamisme évolutif selon la variation du contexte global du projet. Normalement, le cadre logique devrait être esquissé au moment de la conception du projet et subir des modifications et des amendements, basées sur la structure du PTBA et au fur et à mesure que le projet avance dans sa mise en œuvre.

Historiquement, le cadre logique du PADANE a été tardivement défini. Il a été mis au point lors d'une mission d'appui au processus de suivi et évaluation effectuée par M. Greert Van Vliet en janvier 2002. Des indicateurs plus déterminants ont été retenus avec la collaboration de l'équipe du projet. La même année, en novembre 2002 exactement, le suivi-évaluateur du ministère de l'agriculture appuie l'équipe de l'unité dans la mise en œuvre de l'outil.

En 2003, l'experte internationale en suivi-évaluation apporte des amendements à l'outil en y intégrant des indicateurs d'impacts étant donné le type de gestion du PADANE orientée vers l'impact.

A moins d'un an de la fin du cycle du projet, l'amendement et la modification du cadre logique ne paraissent pas nécessaires. D'autant plus que les indicateurs d'impacts déjà insérés conduisent réellement vers l'évaluation des acquis du projet. Ils sont très cohérents, et permettent de comprendre clairement la pertinence des activités vis-à-vis des objectifs spécifiques d'une part, et le passage des objectifs spécifiques vers l'objectif global d'autre part.

Mais d'autres indicateurs d'impacts pertinents qui tiennent compte des exigences du contexte de fin de projet sont encore à obtenir auprès des bénéficiaires qu'ils soient des ménages exploitants, des associations ou des institutions selon des méthodes d'évaluation participative telle l'enquête d'évaluation d'impacts, les études des cas, etc.

### 2.3.2 Tableau de bord trimestriel

Inspiré du cadre logique, le tableau de bord trimestriel est un autre outil de suivi-évaluation très utile et efficace pour mesurer l'évolution du degré d'exécution des activités selon des périodicités bien déterminées. Trimestriellement, il rend compte les résultats sur les réalisations et comporte plus ou moins les mêmes concepts que le cadre logique.

Le tableau de bord trimestriel établi pour suivre les activités et les réalisations de chaque composante présente un certain nombre de lacunes qui pourraient nuire à la fiabilité des informations et des indicateurs.

Montées et formulées de telle manière - (i) L'en-tête du tableau est mal définie - (ii) Quelques indicateurs sont mal formulés et devenus incompréhensibles - (iii) Beaucoup de données manquent et (iv) des chiffres sont incohérents. (v) Il n'y pas des notes qui indiquent que certains chiffres ne sont pas cumulatifs (ou d'autres le sont) - (vi) Les modes de calculs utilisés pour avoir les chiffres ne sont pas explicités et des colonnes restent vides.

En outre, les indicateurs définis dans le tableau de bord sont généralement de type quantitatif surtout ceux qui ont trait aux activités et aux résultats. (viii) Les tableaux de bord restent muets et ne donnent aucune signification faute de commentaires supplémentaires. (ix) Aucune contrainte de réalisations n'a été signalée et (x) les écarts entre les objectifs et les réalisations ne sont pas expliqués. Toutes ces imperfections constatées de concert avec les composantes et les assistants ne font que rendre difficile la lecture et la compréhension du tableau de bord surtout si le lecteur est une personne étrangère au projet. Bref, le tableau de bord trimestriel risque de contenir des informations à faible taux de fiabilité et incompréhensibles.

*Deux mesures ont été prises pour faciliter la lecture et la compréhension du tableau de bord, et pallier aux imperfections constatées :*

- *Elaboration d'un manuel d'utilisation du tableau de bord qui sera mis à la disposition de l'équipe du projet le mois de février 2005. Quatre points feront le contenu de ce document de travail à savoir :*
  - *Les intérêts que représente l'outil pour chaque composante/ Sous-composante, l'ensemble du projet, le MAEP, le Ministère du plan, la Primature ainsi que le FIDA.*
  - *Le lexique des indicateurs définis par chacune des composantes pour faciliter la lecture et la compréhension du tableau de bord par des personnes autres que l'équipe directe du projet (cf. les institutions citées ci-dessous) ;*
  - *Les modes de calculs adoptés par les composantes/ Sous-composantes pour comprendre le sens des chiffres figurés dans le tableau de bord trimestriel ;*
  - *L'explication du nom de chaque colonne et la liaison entre eux en vue d'un facile mode remplissage de l'outil lui-même.*
- *L'insertion de quelques colonnes nécessaires dans le tableau en question pour donner plus de sens au tableau.*

Le manuel élaboré concernera également le Cadre logique.

### 2.3.3 Banque de donnée de l'UPSE

La banque de données de base sur le projet est en train de se remplir progressivement, en fonction du rythme de collecte et de remontée des informations vers l'unité de suivi-évaluation. Les assistants sont plus ou moins rôdés à la manipulation du logiciel installé. Toutefois, de petits problèmes de saisie ont été constatés, mais déjà résolus grâce à l'appui d'un agent du bureau d'étude X<sup>2</sup>Z.

*Malgré les formations reçues, le renforcement des capacités des assistants est encore à recommander et les appuis ponctuels fournis par le bureau d'étude X<sup>2</sup>Z à l'équipe de l'UPSE sont nécessaires pour bien mettre au point le logiciel et bien maîtriser sa manipulation.*

## 2.4 Situation des prestations en matière de suivi-évaluation

### 2.4.1 Prestation du Bureau d'étude X<sup>2</sup>Z

- **Termes de référence et réalisation**

Depuis 2002, le projet a sollicité l'expertise du bureau d'étude X<sup>2</sup>Z pour des activités relatives à gestion informatisée des informations du PADANE. Quatre types de termes de référence ont été élaborés pour garantir un système de suivi-évaluation fonctionnel du projet dont le principal considéré comme TDR « mère » appelle le bureau d'étude à concevoir, à installer un système de base de donnée et système d'information géographique et à former par la suite les cadres du projet. Deux autres TDR sont relatifs à la mise en place de la base de donnée de type Web de tous les dossiers et documents du projet et dont l'objectif est de mettre à la disposition du ministère de l'agriculture, au FIDA et au divers utilisateurs intéressés, une masse d'informations facilement accessible par tous. Le système installé permet ainsi de comprendre à un temps réduit les tenants et aboutissants du projet ainsi que les différentes phases de sa mise en œuvre.

D'une manière générale, le bureau d'étude a honoré son mandat. Le système de base de donnée et le SIG ont été bien installés et les cadres du projet ont été formés sur la maîtrise de la manipulation des logiciels conçus. Cependant, de petits problèmes techniques apparaissent momentanément et font appel aux compétences du mandataire selon les assistances ponctuelles convenues dans le cadre de l'avenant rattaché aux « TDR mère ».

Pour s'assurer d'une fonctionnalité totale du système de gestion des informations du projet, le bureau d'étude X<sup>2</sup>Z doit fournir 5 jours d'appui au PADANE, selon une périodicité mensuelle. A rappeler que les objectifs fixés par cette deuxième convention engage le bureau d'étude à « Fournir au projet PADANE les appuis nécessaires pour l'exploitation optimum du programme de suivi-évaluation d'une part, et la prise en main de ce programme par le personnel du Projet PADANE d'autre part. ».

Or, dans la réalisation du mandat, les appuis mensuels prévus pour une durée de dix mois, n'ont pas été régulièrement réalisés conformément au convenu. Cette situation est explicable par le fait que d'une part, il n'y a pas eu de programme précis devant être élaboré par le mandataire et validé par le projet ; d'autre part, le projet n'a pas pu définir ses besoins à cause du manque de leadership relatif au départ du responsable de l'UPSE.

La non réalisation de certaines tâches du mandataire se traduisant par l'irrégularité des missions d'appui et la non élaboration des requêtes mentionnées ici à titre d'illustration, laissent comprendre qu'un biais se niche dans les procédures d'exécution de la convention. Les ambiguïtés rendent perplexes et le mandataire et le l'UPSE/ PADANE qui finissent par se renvoyer les responsabilités.

En outre, aucun rapport de mission ou compte rendu sur les assistances et l'état d'avancement des travaux n'est élaboré par le bureau d'étude; une situation *qui l'interpelle à en produire pour le commanditaire après chaque mission d'appuis entreprise à Sambava. Les conclusions et les différentes mesures prises dans le cadre des discussions techniques entre le X<sup>2</sup>Z et la Direction du PADANE devront faire l'objet d'une petite note de concertation ou d'un PV pour pouvoir apprécier l'évolution des prestations.*

Concernant la saisie et le traitement des informations issues des dossiers clés, le bureau d'étude se plaint de la non disponibilité des données en plus de la non fiabilité de certaines informations. Malgré cela, un rapport sur la mise en place de la base de données de ces dossiers clés a été émis par X<sup>2</sup>Z au Projet PADANE début décembre 2004. N'ayant pas le caractère analytique, le rapport décrit que le taux de réalisation est estimé à 70%. Parmi les huit



dossiers clés conçus, ceux portant sur le Périmètre et le Projet accusent le même taux maximal de réalisation de 100 %. Par contre, le taux le plus faible (42 %) concerne le dossier GCV. 19 questionnaires sur les 45 prévus sont parvenus au X<sup>2</sup>Z. De ce fait, les recommandations faites par le bureau d'étude sont très logiques en mettant l'accent sur la

- Revue des possibilités sur la disponibilité des données non collectées ;
- Analyse de la qualité des données collectées ;
- Eventuellement, mise à jour des fiches d'enquêtes des « dossiers clés » ;
- Remplissage des fiches d'enquêtes mises à jour ;
- Elaboration des requêtes nécessaire pour le tableau de bord ;
- Automatisation des requêtes ainsi élaborées.

Le bureau d'étude X<sup>2</sup>Z estime que la concrétisation de ces recommandations nécessite la concertation entre la Consultante internationale Lachance, le bureau d'étude et nous-même en tant que consultant national en SE.

Les recommandations ainsi faites rejoignent celles qui insistent sur le fait de revoir avec Mme Lachance la praticabilité des canevas des dossiers clés et la fiabilité/ exploitabilité des données collectées après avoir révisé l'adéquation des procédures de collecte (Cf. sous-section suivante).

Pour ce qui a trait à l'établissement de la page Web du projet, le bureau d'étude X<sup>2</sup>Z a déjà saisi les documents et informations sur le PADANE mis à leur disposition. Il leur reste la mise en forme finale pour que cette espace d'information soit disponible et exploitable pour tous les intéressés.

- **Recommandations**

*Pour rattraper le temps perdu tant pour le projet que pour le bureau d'étude, et pour atteindre les objectifs fixés par le mandat, il est très urgent que les deux parties esquissent ensemble une liste de thèmes d'appuis suivie d'un calendrier de réalisation. Le projet a intérêt à capitaliser au maximum les assistances apportées par X<sup>2</sup>Z. Concrètement, l'UPSE/ PADANE identifie sur la base des TDR du bureau d'étude et compte tenu des besoins spécifiques du projet, des thèmes de formations nécessaires orientés vers la maîtrise technique totale des logiciels et l'évaluation d'impact du projet.*

*Le Bureau d'étude X<sup>2</sup>Z de son côté, en tant que spécialiste en la matière identifie et propose au projet, des thèmes techniques et des procédures d'amélioration du système pour parvenir à la « prise en charge progressive du programme suivi-évaluation par le personnel du projet PADANE », recommandation d'une mission de supervision. Les deux parties se rencontreront à la prochaine mission d'appui à Sambava et confronteront les propositions faites par X<sup>2</sup>Z et les besoins élaborés par l'UPSE/ PADANE. Une liste de besoins concertés sortira de cette confrontation avec un calendrier et procédures d'exécution.*

*En ce qui concerne la page Web, il est recommandé au bureau d'étude X<sup>2</sup>Z d'insérer plus de photos et d'illustrations pour plus d'intéressement et d'impacts.*

## 2.4.2 Prestation de Mme Lachance

- **Objectifs de la prestation et appréciation globale des réalisations**

Ce n'est qu'en août 2003 que le projet a pu concrétiser la recommandation faite lors de la RMP 2001 qui l'interpelle à recruter un expert international pour mettre en place un système de suivi-évaluation pour collecter et gérer d'une manière efficace les informations sur les réalisations.

C'est dans ce sens que Mme Lachance, experte en suivi-évaluation a été sollicitée par le PADANE pour capitaliser le système de suivi-évaluation qui existe à l'état embryonnaire au sein du projet et dont tout effort d'opérationnalisation s'est heurté à de multiples problèmes.

Concrètement, l'experte est appelée à proposer des outils pour la mise en œuvre du système de suivi-évaluation d'impact qui consiste à

- Identifier des indicateurs et informations pour le suivi-évaluation d'impact ;
- Définir des outils de collecte de données, des outils d'analyse et de restitution ;
- Rendre fluide la circulation des informations et d'en assurer le stockage et le traitement ;
- Elaborer des modalités de mise en œuvre.

Au cours de sa mission, l'experte est amenée à amender le cadre logique du projet en y insérant des indicateurs d'impact et définir des outils nommés « Dossiers clés ». Au nombre de huit, ces dossiers portent sur (i) la Gestion du projet, (ii) les Communes, (iii) les AGRF, (iv) les GPPV, (v) les GCV, (vi) les AUP, (vii) le Périmètre, et (viii) le Tanety. Tous les appuis apportés par la consultante sont tous matérialisés dans un document intitulé « Manuel de suivi-évaluation d'impact », utilisable par tous les chefs de composante.

Nous estimons que la consultante a bien fait de définir des indicateurs d'impacts étant donné la phase finale du projet. L'amendement du cadre logique a été très nécessaire vu son caractère dynamique et évolutif.

La sous-section ci-après donnera un essai d'appréciation des dossiers clés.

- **Bilan sommaire des dossiers clés**

L'objectif de la sous-section n'est pas d'aller en profondeur dans les analyses critiques des dossiers clés et faire un bilan détaillé de ces derniers. Le bilan se limitera à des remarques qui serviront d'éléments de discussion ultérieure avec la consultante et en vue des ajustements en cas de besoin pour que les objectifs visés par la prestation et par chacun des outils élaborés soient atteints. Les remarques se basent sur des aspects forme et fond de l'outil ainsi que sur les procédures de collecte des informations et mode de remplissage des canevas eux-mêmes.

Tout d'abord, il convient de rappeler qu'en principe les dossiers clés mis au point « permettent de suivre l'évolution des indicateurs d'impacts et d'exécution ainsi que le niveau d'appréciation des membres de l'association par rapport aux critères d'évaluation d'impact telle la couverture des bénéficiaires, le degré d'atteinte des objectifs visés, la pertinence des activités entreprises, la durabilité et l'efficacité » (cf. Rapport d'activité du premier semestre 2004).

Le bureau d'étude chargé de la saisie et du traitement des dossiers clés fait remarquer que d'une part les questionnaires ne sont pas tous parvenus et d'autre part ne sont pas bien remplis dans le sens où beaucoup d'informations manquent. A cela s'ajoute le doute sur la qualité et la fiabilité des informations collectées qui pourraient nuire à leur analyse. Plusieurs raisons entrent en ligne de compte pour expliquer cette situation. En effet, les discussions qu'on a eues avec les chefs de composante et autres responsables ainsi que l'étude de la praticabilité de l'outil font comprendre que

- Le canevas devant contenir une masse d'informations de sources différentes paraît un peu lourd et complexe pour les composantes ;
- Le canevas renferme de façon mélangée des informations relatives aux activités et réalisations de toutes les composantes du projet ;
- Les informations transversales, touchant plusieurs composantes sont pour la plupart des cas produits différemment. Des chiffres sont en distorsion voire contradictoires entre eux pour la même information, le même indicateur ou le même variable ;
- La disponibilité des informations n'est pas du tout évidente pour certaines sources ;

Conjugué avec le charge de travail qui incombe, cet état de chose amène les chefs composantes à ne pas être trop dynamiques au remplissage des questionnaires pourtant mis à leur disposition depuis le deuxième semestre de l'année 2003. Malgré les interpellations faites par le Responsable Intérim de l'UPSE en la personne du Directeur du PADANE, les questionnaires s'acheminent au X<sup>2</sup>Z très irrégulièrement. Une sorte de délaissement se fait remarquer chez les composantes vis-à-vis de cette activité, du fait que, qu'après un an et demi du lancement, le taux de réalisation demeure encore à son niveau actuel. Quoi qu'il en soit, cet état de fait, n'est pas à séparer du manque de leadership que caractérise l'UPSE, une situation étroitement liée à l'absence d'un Responsable permanent à la tête de l'unité.

Pour plus de dynamisme, quelques mesures de redressement ont été décidées.

- Il s'est avéré primordial de définir avec les composantes quelles rubriques/ questions/ informations touchent particulièrement quelle composantes. En d'autres termes, quelle composante est mieux placée pour fournir une réponse fiable à quelle question. L'objectif de cet exercice est juste d'éviter d'avoir plusieurs réponses différentes pour une seule question comme dans le cas actuel ;
- Les chefs de composante et l'UPSE se sont convenus pour que tous les concernés fassent des efforts afin de remplir plus de questionnaires et de collecter des informations plus fiables ;
- Les deux parties se sont convenues pour des dates buttoirs concernant la remise des dossiers clés dûment remplis à l'unité de suivi-évaluation. Il est ainsi prévu que ces derniers doivent être disponibles à la deuxième semaine du mois de janvier 2005 ;
- Concernant les données manquantes et qui ne sont pas disponibles avant ces dates buttoirs, il a été demandé à chacun des Chefs de composante d'établir un tableau récapitulatif de celles-ci en mentionnant les raisons de la non-disponibilité, en identifiant les sources et en définissant les méthodes ou outils de collecte adéquats ainsi que la période de collecte des informations. Ce qui permettrait de déterminer une date pour boucler l'activité de collecte et procéder à la saisie, au traitement et à l'analyse.

A noter qu'aucune modification de la structure des questionnaires n'a été entreprise. Les ajustements feront l'objet des discussions à avoir avec la Consultante concepteur de ces dossiers clés au cours de sa prochaine mission à Madagascar. Les termes de références de cette mission sont traités dans la sous-section qui suit.

- **Esquisse des termes de référence pour la prochaine mission**

*Les termes de référence comportera les grandes rubriques classiques telle la description du projet, le contexte dans lequel devrait s'inscrire la prestation, les objectifs de la prestation et les attributions qui devront revenir au prestataire. L'esquisse ici proposée se limitera à la définition des objectifs de la prestation et à la proposition des tâches de la consultante tandis qu'une version complète est insérée en annexe - 3.*

---

- Objectifs de la mission

*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.*

- Tâches proposées

*Spécifiquement, les tâches de la Consultante consisteront à*

- *Concevoir les termes de références relatifs à l'enquête d'évaluation d'impact ;*
- *Lancer l'appel d'offre et participer à la sélection du bureau d'étude en étudiant l'offre technique et l'offre financière soumises au ministère de tutelle ;*
- *Apprécier l'état d'avancement des dossiers clés et identifier les forces et faiblesses des outils de collecte d'information mis en œuvre en identifiant et analysant les difficultés liées à sa mise en œuvre ;*
- *Apprécier la qualité des informations recueillies ;*
- *Evaluer les premiers résultats d'analyse des informations ;*
- *Tirer des leçons à partir des erreurs et apporter des ajustements et réorientations en cas de besoin pour que les objectifs fixés pour les dossiers clés soient atteints ;*
- *Evaluer la pertinence des indicateurs d'impact définis pour le projet et par rapport aux objectifs global et spécifiques ;*
- *Réviser le cadre logique pour qu'il corresponde bien au contexte de fin de projet.*
- *Appuyer le PADANE à l'analyse des données traitées par X<sup>2</sup>Z selon les recommandations de la dernière mission de supervision ;*

*Il faut noter que la plupart des tâches de la Consultante internationale 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 concepteur des logiciels relatifs à la gestion informatisée de la base des données du projet.*

## **2.5 Synthèse des visites éclairées et indicateurs paysans**

### **2.5.1 Synthèse par thème et recommandations correspondantes**

Le présent diagnostic du système de suivi-évaluation ne prétend pas avoir les mêmes objectifs que les missions de supervision qui s'effectuent pour évaluer l'état d'avancement des activités globales du projet et mesurer sa performance. Il est entrepris juste pour avoir une idée sur le fonctionnement du système de gestion des informations sur le PADANE. Ce qui ne nous empêche pas de faire un état de lieux sommaire des réalisations du projet, une étape méthodologique nécessaire pour le présent diagnostic ; relatif au système de suivi-évaluation.

A caractère informel, des entretiens ont été menés auprès des associations (AUE, GPPV, AUP, GCV), des communes et des ménages agricoles, tous des partenaires/ bénéficiaires du projet. Diverses recommandations sont fournies dans cette section et dont une partie correspond aux diverses remarques et observations sur les réalisations du projet. Charge ainsi aux chefs de composante de les sérier et les considérer selon la pertinence et l'importance de celles-ci pour leurs activités respectives prévues dans le PTBA 2005.

- **Enquête ménage et perceptions paysannes des impacts du projet sur leurs niveaux et conditions de vie**

L'enquête ménage sur l'impact des actions du projet sur les niveaux et conditions de vie des populations bénéficiaires est une étape importante dans la vie d'un projet. Les visites de terrain effectuées permettent d'avoir une idée sur la faisabilité de l'enquête d'évaluation d'impacts afin de pouvoir élaborer des directives et affiner les termes de référence pour le bureau d'étude sélectionné. Selon le principe d'autoévaluation et d'évaluation participative, le projet a intérêt à considérer

- le point de vue des paysans dits pauvres sur la pauvreté ;
- les stratégies de lutte qu'ils adoptent pour réduire la pauvreté, la principale finalité des projets financés par le FIDA ;
- les perceptions des bénéficiaires sur les actions menées ;
- la manifestation des changements ou des impacts générés (positifs ou négatifs) par le projet dans leur vie quotidienne.

Les faits saillants suivants ressortent de cette étude de pré-faisabilité de l'enquête d'évaluation d'impacts du projet :

- les ménages bénéficiaires affirment avoir ressenti des changements, impacts et effets sur
  - le plan matériel (Revenu, Production, Rendements agricoles rizicoles, durée de la période de soudure et la disponibilité alimentaire, Equipement agricole et domestique, etc.) ;
  - le plan physique (alimentation, Etat sanitaire, aptitude à travailler, sensation d'être fort, etc.) ;
  - mental (confiance en soit, plus heureux, etc.) ;
  - intellectuel (amélioration des connaissances) ;
  - les pratiques de vie quotidiennes et comportements (soif d'information, capacité d'organiser et programmer les travaux de la journée, etc.)
  - le plan social et relationnel avec la communauté villageoise (environnement familial, relations avec la société, estime, jalousie, demande de conseil, etc.)
  - les relations avec l'extérieur (échelle hors fokontany) sur le plan économique, socioculturel de type public ou privé, telle la motivation d'étendre la collaboration avec d'autres organismes, projet, ONG relationnel.
- la plupart des ménages accordent
  - plus d'importance aux changements de mentalité et à l'amélioration des connaissances intellectuelles,
  - d'importance moyenne aux impacts sur le plan matériel comme l'amélioration du revenu, la disponibilité alimentaire, l'équipement agricole et domestique, le désendettement, etc.,
  - moins d'importance aux changements liés à des pratiques dans la vie quotidiennes.

La plupart des ménages reconnaissent être satisfaits des appuis du projet ;

- Les ménages ont beaucoup apprécié les formations techniques en SRA et SRI, la distribution des intrants agricoles (semences améliorées, charrue et herbicide) et les travaux de réhabilitation ;
- Les indicateurs paysans varient d'un ménage à un autre. Mais globalement, on peut les résumer de la façon suivante :
  - o Augmentation de la production rizicole ;
  - o Amélioration du revenu ;
  - o Amélioration des connaissances intellectuelles ;
  - o Amélioration de la technique de gestion des revenus ;
  - o Notion d'organisation et de planification des travaux agricoles ;
  - o Abonnement journaux (Gazitiko) ;
  - o Adhésion dans d'autres associations autre que l'AUE ;
  - o Nombre de voisins rendant visite le ménage bénéficiaire ;
  - o Amélioration de l'habitat ;
  - o Amélioration de niveau d'équipement agricole et domestique ;
- Suite à la collaboration avec le PADANE, les ménages enquêtés s'autoclassifient plus dans la catégorie des paysans moyennement riches ;

*A l'issue de ce test, il s'avère très nécessaire que l'équipe du projet ait une compréhension commune de l'objectif global « 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 des services socio-économiques de base, et l'amélioration de l'accès à ces services ». A titre de recommandation, pour que l'enquête d'évaluation d'impact s'effectue convenablement, il faut que l'équipe du projet se mette d'accord sur ce que « niveaux et conditions de vie » peuvent vouloir dire et « niveaux et conditions de vie améliorés » peut signifier ». Sans un sens bien compris et accepté par tout le monde, l'évaluation d'impact risquera de partir sur de mauvaises bases.*

La conception de l'enquête d'évaluation doit tenir compte des perceptions des bénéficiaires

- **Association des Usagers de l'Eau (AUE) et transfert de gérance**

La dernière mission de supervision a félicité l'effort déployé par l'équipe du projet concernant la maturation et l'autonomisation des AUE et apprécié le fait qu'une soixantaine d'AUE est admise au transfert de gérance vers la fin de l'année 2004. En effet, la plupart des associations avec qui nous a eu des entretiens ont démontré une certaine maturité ; lisible à travers

- l'organisation des travaux d'entretiens des réseaux ;
- l'application avec rigueur de la convention collective traditionnelle (DINA) et les règlements intérieurs ;
- la bonne tenue de différents documents de l'association (Cahier de registre, cahier de trésorerie, cahier de pointage sur les travaux d'entretiens, etc.) ;
- la bonne répartition des attributions entre les membres de bureau ;
- la relative connaissance du périmètre et des membres de l'association (Superficie des rizières aménagée, nombre et caractéristiques des membres : Exploitants propriétaires, Exploitants/ métayers ou Exploitants/ locataires, etc.).

L'AUE « AVOTRA » implantée dans la commune d'Ampanefena en est un cas typique. Elle démontre une volonté positive d'assumer cette grosse responsabilité. Seulement, les membres de cette association réclament encore une assistance même après le transfert de gérance pour ne pas se heurter à un désengagement brusque. Le sentiment d'être abandonné et délaissé risquerait de nuire à la maturité et à la volonté déjà acquises de l'association. Elle réclame ainsi une sorte de service après vente tant sur le plan assistance technique agricole et génie rural que sur le plan socio-organisationnel.

Cependant, les visites éclairées effectuées dans les zones du projet auprès de quelques associations dites matures font remarquer que

- certaines associations de la 1<sup>ère</sup> vague ont encore de problèmes pour la constitution de la caisse, la sensibilisation de ses membres à être plus dynamiques et actifs dans les travaux d'entretiens,
- certaines d'autres ne sont pas encore techniquement capables d'assurer les travaux d'entretiens, d'organiser et élaborer un planning d'activités annuel ;
- d'autres n'ont pas encore de connaissance suffisante de leur propre périmètre, des caractéristiques techniques et structures physiques des réseaux hydro-agricoles réhabilités, des caractéristiques des membres (nombre, types d'exploitants, etc.).
- le DINA et les règlements intérieurs ne sont pas appliqués avec rigueur au sein d'un certain nombre d'AUE, surtout dans celles dont la constitution est basée sur des liens parentaux ou familiaux ou encore claniques. Toutefois, cette caractéristique socioculturelle/ traditionnelle n'est pas du tout un facteur de blocage à l'application du transfert de gérance pour d'autres.

*De ce fait, le renforcement des capacités de gestion et d'organisation des groupements paysans devrait tenir compte de cette dimension socioculturelle.*

*Compte tenue de cette situation, il s'avère encore nécessaire à l'équipe de l'AGR de renforcer davantage la capacité de gestion et d'organisation d'un certain nombre d'AUE surtout en matière de constitution de la caisse de l'association, de gestion financière et d'élaboration du planning des travaux d'entretiens. Des types de formations comme la recherche de financement pour augmenter le volume de la caisse de l'AUE, en plus des cotisations des membres (pour faire face aux travaux d'entretiens) sont envisageables.*

*Toujours dans l'objectif de renforcer la capacité de gestion et d'organisation des groupements ruraux et les rendre plus autonomes, la sous-composante AHA y contribue en prévoyant pour les membres de bureau des AUE dans son plan d'action 2005, une formation technique liée aux travaux d'entretiens des périmètres. Mais, force est de constater qu'un tel objectif ne serait complètement atteint sans que les concernés aient une connaissance assez suffisante des caractéristiques physiques et techniques de l'ensemble du périmètre (réseaux hydroagricoles réhabilités y compris), objet du transfert de gérance. L'implication des chefs de périmètre et des polices d'eau dans la formation technique est à prévoir.*

*Il est ainsi à recommander d'améliorer le niveau de connaissance des AUE de leur propre périmètre afin qu'elles aient une bonne maîtrise de la gérance. Elles devraient être informées par exemple de la largeur du barrage, des types et longueur des canaux d'irrigation ou encore des types, dimensions et nombre ainsi que les fonctions et fonctionnement des ouvrages existants dans le périmètre réhabilité. Il s'avère plus instructif, plus pratique et plus efficace de synthétiser et les travaux d'entretiens périodiques à faire et les caractéristiques physiques et techniques du périmètres dans des brochures à considérer comme un document de travail pour les associations. Un cahier de charges est à annexer au document de transfert de gérance.*

D'une manière générale, la faible capacité des AUE et l'absence de maturité par rapport à leur autonomisation sont liées à la

- difficulté du bureau à mobiliser les membres pour une réunion,
- non existence d'un plan de travail annuel,
- faible notion de fikambana même (difficulté des membres de circonscrire une frontière entre intérêts individuels/ familiaux/ claniques et intérêts communs de l'association),
- manque de rigueur dans l'application du DINA et de la convention collective (RI),
- faible niveau d'instruction des membres de bureau,
- incapacité de résoudre les conflits internes,
- faible taux d'adhésion des femmes et des jeunes à l'association,
- faible taux de représentation des femmes dans des AG, etc.

Les recommandations faites par l'équipe de consultant RANDIMBIVOLOLONA sur la maturation d'une soixantaine d'AUE<sup>3</sup> demeurent valables et *nécessite une application effective. Mais un petit diagnostic de recoupement concernant la maturation de ces 60 AUE suivi d'une préparation psychologique est primordial avant de procéder au transfert de gérance proprement dit.*

- **Groupement des Producteurs et Préparateurs de Vanille (GPPV)**

L'enquête GPPV effectuée informellement dans le cadre de cette étude diagnostique du système de suivi-évaluation vise deux objectifs bien précis. D'une part, il s'agit d'une part, d'évaluer la capacité du groupement à négocier directement avec les importateurs, imposer leur prix et réaliser une vente collective des production ; bref, leur autonomisation et professionnalisation, et d'autre part, d'identifier les propres indicateurs des producteurs de vanille sur les impacts du projet.

Les entretiens avec les Groupements des producteurs et préparateurs de vanille laissent comprendre que

- 50% des GPPV avec qui on a eu des entretiens accuse une maturité très palpable en
  - o ne dépendant plus de l'OTIV : le GPPV ZOTO a été solvable vis-à-vis de cette institution financière ;
  - o ayant son propre compte et jouant le rôle de l'OTIV pour accorder de l'emprunt aux membres du groupement dans le besoin en appliquant le même taux que l'OTIV ;
  - o étant membre de l'union regroupant 32 GPPV au niveau de la commune ;
- 50 % des GPPV enquêtés sont encore loin d'être autonomes et professionnelles. « IRAY AINA » de Manakana, axe Andapa, un GPPV crée en 2000
  - o a été solvable jusqu'en 2004 ;
  - o ne l'est plus depuis 2004 à cause de l'arrivée tardive des trois tranches de crédit accordés par l'OTIV. Les membres du groupement s'endettent davantage faute de disponibilité de liquidité pour leurs dépenses habituelles (Frais de scolarité et autres) ;
  - o a un taux de cotisation très faible ;
  - o pratique malgré lui, des ventes individuelles, sporadiques et à petite quantité avant la période de pointe ;
  - o devient membre de l'union récemment créée (septembre 2004) ;

<sup>3</sup> Evaluation de la maturation de 60 AUE, Composante Organisation paysanne/ PADANE, septembre 2004.



Quel que soit le degré de maturité et d'autonomie des GPPV enquêtés, aucun d'eux n'a encore la volonté de réaliser la commercialisation collective de leur production. L'individualisme prédomine encore chez les membres bien qu'ils soient conscients des avantages économiques procurés par la vente groupée. Le problème de stockage en groupe et l'insécurité sont aussi des justificatifs à la pratique de vente individuelle, évoquées par les GPPV.

Sous la sensibilisation de l'AGR, la formation des unions qui regroupent les GPPV par commune est actuellement effective. Le bureau opérationnel commence à œuvrer pour la vente collective en faisant un état de la disponibilité de la production et du stock au niveau de chaque commune et collecte des informations sur la dynamique de la filière vanille au niveau national.

Les GPPV ont malgré tout des points communs quel que soit le degré de maturité, d'autonomie et de professionnalisme qu'ils incarnent. Aucun d'eux n'a une connaissance suffisante des enjeux qui tournent autour de la production et la commercialisation de la vanille. Une masse d'informations sur la filière échappe à la grande majorité des producteurs, plus ou moins caractérisés par un faible niveau d'instruction. Pour pouvoir éliminer les « parasites » et atteindre les importateurs directs, il faut que les groupements soient au courant de la situation du marché international, de la fluctuation des prix, les différentes qualités de vanilles qui y circulent, etc. La connaissance et la maîtrise de ces éléments d'information procurent aux groupements voire aux unions ou groupes fédératifs le pouvoir d'imposer leurs propres prix et les rendent plus professionnels.

*Compte tenu de cette situation, les groupements doivent se faire bénéficier des formations en technique d'information, d'éducation et de communication (IEC) qui inclue la capacité de négociation et de gestion. Mais pour pouvoir imposer son statut d'acteur de base dans la filière vanille et maîtriser la fluctuation des prix, ils doivent se regrouper en fédération ou en coopérative, niveau institutionnel régi par un degré de constitution officiel. Le contact en permanence avec les connaisseurs de la filière s'impose pour être au courant de tout ce qui se passe sur le marché national que sur le marché international.*

En ce qui concerne les impacts du projet, les GPPV ont reconnu les retombées économiques de ces actions de formations aussi bien sur le plan technique qu'organisationnel et gestion. L'objectif spécifique relatif à l'augmentation de la valeur ajoutée est atteint, sauf d'autres paramètres échappent encore au contrôle des producteurs.

Pour eux, la réhabilitation et/ ou l'extension de leur maison sinon la construction de nouveau bâtiment constitue le principal indicateur, suite à l'amélioration du revenu en vanille. Ce réinvestissement dans les bâtiments d'habitation est le réflexe pour la plupart des membres du GPPV ZOTO de la commune d'Antsahaborara (axe Antalaha) et du FTMLA de celle d'Ambodimanga sur axe Vohémar. D'autres réinvestissent une partie de leur revenu dans le secteur rizicole. Ce qui n'empêche de faire remarquer l'existence de dépense ostentatoire d'une grosse partie des revenus issue de la production de vanille. La plupart des jeunes producteurs de vanille s'achètent tout un tas de bijoux en or pour montrer la réussite de la campagne.

- **Association des Usagers de Piste (AUP)**

La composante Développement des infrastructures routières (DIR) est concernée par l'objectif spécifique du projet qui est d'assurer une meilleure circulation des personnes et marchandise et une meilleure gestion des pistes aménagées. L'AUP est la structure associative qui gère avec la commune l'usage des pistes réhabilitées et les entretiens courants. La RMP a fixé à trois le nombre de tronçon à aménager sur les huit pistes prévues. Vu le temps imparti, la mission de diagnostic n'a pu visiter que le tronçon Ampanefena – Befandriana, long de 5,400 Km, et dont la réception définitive a été faite en janvier 2002, un an après celle provisoire. La piste réhabilitée concerne deux communes et 9 fokontany dont 2 sont desservis directement. La gestion de l'usage et l'entretien de la piste reviennent à l'AUP MMI.

Selon l'état des lieux effectué, la piste est mal entretenue malgré le nombre considérable des usagers allant des populations en général qui paient annuellement 500 Fmg de cotisation aux usagers spécifiques formés de charretiers, de camionneurs et de chauffeurs de petites voitures et dont la taxe de roulage varie selon le type et la taille du matériel roulant. Un relâchement est constaté au niveau de l'organisation de la collecte des frais d'usage de la piste.

L'AUP est vue incapable de réunir tous les concernés qui limitent leur contribution aux travaux d'entretien à la cotisation annuelle. Les habitants non utilisateurs de matériels roulants ne se sentent pas être propriétaires des réalisations, donc responsables de rien. Les membres de bureau soulignent que les habitants considèrent leur cotisation annuelle comme une œuvre de charité ou devoir social en faveur du PADANE qu'ils identifient comme le Propriétaire de la piste réaménagée ; d'où l'appellation « Lalan'ny PADANE » (piste du PADANE).

De surcroît, la caisse de l'association est faiblement approvisionnée malgré la taxation de l'usage de la piste. Par conséquent les travaux d'entretiens courants (défrichage et curage des canaux d'évacuation) qui reviennent aux bénéficiaires sont mal faits et la piste donne déjà des signes de fatigue deux ans après la réception définitive.

Au cours de la discussion, les membres de bureau de l'AUP affirment que la population reconnaît avoir eu des changements positifs sur leurs pratiques quotidiennes surtout sur le plan sociale et économique. Le transport des produits agricoles ne se fait plus à dos d'homme comme avant, à l'aide d'un petit travers appelé « Bao ». Les transporteurs en commun ont pu multiplier le nombre de voyages à effectuer par jour. Le trafic routier s'intensifie tandis que la population ne patauge plus dans la boue même en saison de pluies.

*Cependant, le renforcement de la capacité de gestion et d'organisation de l'AUP est encore à recommander pour sa maturité et son autonomie. L'AUP a besoin d'appui dans la gestion des barrières et une formation technique relative à l'entretien est également nécessaire (cf.DIR). Les maires des deux communes concernées doivent participer aux différents types de formation au même titre que les membres de bureau en étant des cogérants de la piste.*

*La dernière mission de supervision a recommandé de voir la possibilité de mobiliser le FER pour entretenir la piste mais les procédures tardent malgré la sensibilisation faite par le responsable de la Développement des infrastructures routières (DIR). La situation est que jusqu'à maintenant, le Maire qui est nouveau à son poste, n'a pas pu adresser une demande ni au Faritany ni à la Vice Primature, les deux seules instances compétentes. L'autorité locale formée par les deux maires concernés est invité exécuter la recommandation pour que la population puisse profiter des fonds investissements et pour qu'on puisse pérenniser et la piste et les avantages procurés.*

- **Grenier Commun Villageois (GCV)**

En 2004, le projet a cessé d'appuyer les greniers communs villageois vu la perte de vitesse des activités d'une soixantaine d'association créées causée par les impacts de la crise 2002. La reprise très modeste des activités de stockage en commun n'a pas encouragé l'appui financier apporté par l'OTIV. Toutefois, la mission de diagnostic a pris l'initiative d'en rencontrer un qui se trouve dans la commune de Befandriana. L'entretien avec le président de l'association a permis de savoir que le GCV Kintana Fitarikandro est mis en veilleuse depuis quatre ans. Aucune activité n'est entreprise alors que le bureau existe encore. La crise sociopolitique 2002 et le passage de deux cyclones successifs, Elita en décembre 2003 et Gafilo en février/ mars 2004 ont démotivé les 102 membres recensés. Les campagnes rizicoles sont mauvaises et il n'y pas assez de production à stocker dans le magasin communautaire.

Malgré tout, le Président de l'association affirme quand même que le bureau du GCV et les simples membres affirment être satisfaits des appuis de l'AGR (Appuis aux groupements ruraux) et le Président déclare prêt à sensibiliser pour une deuxième fois les membres pour les prochaines campagnes.

*La relève doit prévoir avec l'appui de la commune, un petit recyclage des membres de bureau si la récupération de ces organisations paysannes est jugée nécessaire pour le futur.*

- **Entretien avec les Maires**

Les entretiens avec les autorités locales tournent autour de la possibilité de la relance des réunions du comité des Maires des communes d'intervention du projet. Les maires respectifs de la commune d'Ambinanifao (axe Antalaha) et de la commune d'Andoh'Antsahabe (axe Andapa) souhaite vivement la tenue de cet atelier de concertation étant donné que d'autres maires sont nouveaux au poste et ne sont pas au courant de l'évolution des interventions du PADANE dans leur commune. Ils ont même suggéré des ordres de jour de ces ateliers telle la présentation du projet, de ses objectifs, de ses activités et de ses résultats ; la collaboration de travail et la préparation de la relève (cf. Section recommandation pour les détails sur ces réunions du comité des maires).

Ce genre d'atelier qui se fera à plusieurs reprises au cours de l'année 2005, réunira l'équipe du projet, les maires et la DRDR et aura pour objectif la préparation du désengagement du PADANE et la responsabilisation de la structure de relève.

Les Maires ont quand même déclaré satisfaits des interventions du PADANE dans leur commune respective. Les actions entreprises sont très importantes pour eux et les aideront à revoir leur PCD pour une durabilité des impacts entraînés par le projet.

### Conclusion

Pour en conclure, les bénéficiaires des actions du PADANE qu'il soit ménage rural, organisation paysanne ou institution communale souhaitent que la relève se passe avec franchise et que la structure remplaçante ait plus ou moins les mêmes ressources que la structure partante pour garantir un désengagement progressif de l'Etat et leur responsabilisation progressive. Et ceci, pour que les impacts et effets positifs soient pérennes et qu'ils puissent s'approprier des acquis et des bonnes expériences qu'ils ont vécues avec le PADANE.

Plus précisément, ils estiment encore avoir besoin de l'Etat dans le domaine de l'encadrement agricole, la réalisation de gros travaux d'entretien des réseaux hydroagricoles, non à la portée de la capacité financière des associations, du renforcement des capacités de gestion et d'organisation des fédérations ou coopératives de producteurs, du financement rural jusqu'à une autonomie financière sûre, des appuis des autorités communales pour l'instauration de la bonne gouvernance.

### 3. EXIGENCES DE LA FIN DE PROJET EN MATIERE DE S&E

#### 3.1 Evaluation d'impacts : une nécessité absolue

Rendu à sa phase finale, le PADANE veut savoir jusqu'où et à quel degré les actions entreprises durant plusieurs années ont-ils provoqué des changements et améliorations sur les niveaux et conditions de vie des petits producteurs en milieu rural, en particulier des populations les plus pauvres. Pour répondre à cet questionnement et pour pouvoir mesurer d'une manière objective et efficace les impacts et effets voulus ou non du projet, l'UPSE prévoit un autre activité basée sur l'application d'un outil de suivi-évaluation qu'est l'étude des cas, en plus de la grande enquête d'impacts auprès des ménages et dont la conduite est déjà acquise au sein du projet.

L'étude des cas tend à toucher les différents types de bénéficiaires directes des actions du PADANE. Elle se réalisera auprès d'un petit échantillon de ménages agricoles, par type d'association (AUE, GPPV, AUP, AGT, AEF/ AGRF, etc.) et un autre petit échantillon de maires représentant l'institution communale.

On vise à atteindre les mêmes objectifs en considérant ces catégories d'acteurs avec des thèmes d'entretien variant selon les caractères spécifiques des bénéficiaires et des actions menées auprès de chaque type. Les changements et impacts engendrés vont certainement varier en fonction de ces spécificités respectives.

A faire remarquer que cette activité est très importante tant pour le Projet, le FIDA que pour le Ministère de Tutelle (MAEP) et nécessite une collaboration franche et entière avec les Composantes thématiques, sensibilisée et animée par l'UPSE.

Les études des cas sont considérées parmi les outils les plus adéquats permettant de suivre dans le temps l'évolution des impacts et effets des actions d'un projet sur l'amélioration des niveaux et conditions de vie des bénéficiaires et du renforcement de diverses capacités des structures paysannes.

La méthodologie de réalisation et les procédures de collaboration seront déterminées plus tard avec le concours de différents acteurs concernés.

Définitivement, le projet adoptera l'enquête auprès des ménages et l'étude des cas pour évaluer les impacts de ses actions sur les niveaux et conditions de vie des populations les plus pauvres avec qui il a collaboré.

Tout ce qui suit est présenté à titre de recommandation et devra recevoir l'aval de la direction du projet PADANE.

##### 3.1.1 Enquête d'évaluation d'impacts auprès des ménages agricoles

- **Délimitation du champ temporel d'étude**

Pour une évaluation objective des impacts, il faut avoir deux situations différentes dans le temps. La première qui donnera un état zéro (ou été témoin) servira pour référence temporelle initiale à partir de laquelle se mesurera l'évolution des actions, des réalisations, voire des stratégies d'approche et surtout des impacts enregistrés par le projet. La deuxième situation toujours temporelle, servira de point d'arrivée où la comparaison doit s'arrêter.

Mais, comme le projet n'a pas de référence initiale bien précise, on peut suggérer le ROR 2002<sup>4</sup> pour remplacer celle-ci après avoir s'assurer de l'exploitabilité de ce dernier. Au cas où ce document de diagnostic présente plus ou moins les caractères de base que devrait avoir un état zéro, celui-ci sera considéré comme un cliché de départ et pourra servir de situation témoin. Le bureau d'étude X<sup>2</sup>Z est en train d'étudier la faisabilité de la suggestion et analyser cette exploitabilité que devrait avoir le ROR 2002.

Si l'étude de l'exploitabilité de ce document est concluante, malgré son caractère un peu tardif par rapport à la date du lancement officiel du projet, il n'y a plus de raison de ne pas le considérer comme une référence initiale pour le PADANE, d'autant plus que c'est le seul document monographique identifié comme complet. Il faut signaler que les investigations touchent un large échantillon de ménages ruraux de la région du SAVA et dont les 500 font partie des populations concernées par le projet. Selon la méthode d'évaluation d'impact, on doit revenir sur ces mêmes ménages qui vont apprécier à leur façon les changements et impacts du projet.

- **Procédures de réalisation de l'enquête ménage**

L'enquête fera l'objet d'un appel d'offre et se réalisera vers le mois d'août 2005, une date arrêtée avec la direction du projet.

L'élaboration des termes de référence fera l'objet d'un avenant sur notre prestation. Elle trouvera la participation du suivi-évaluateur du ministère de tutelle et de la Consultante internationale Annick Lachance pour le compte du FIDA. Le bureau d'étude ou le consultant indépendant sélectionné doit tenir compte de la synthèse des remarques et observations faites sur la faisabilité de l'éventuelle enquête d'impacts. En outre, des indicateurs et perceptions paysannes des impacts du projet sont surtout à prendre en considération par le consultant dans la conception de la méthodologie d'intervention et l'élaboration du canevas d'enquête.

### 3.1.2 Etude de cas Ménages

Etude des cas recueillant les témoignages des ménages ruraux sur l'évolution de leurs niveaux et conditions de vie suite à leur collaboration avec le PADANE ;

L'étude des cas auprès considère un petit échantillon de ménages ou exploitants agricoles touchés par le PADANE en faisant un entretien de comparaison entre la situation d'avant projet et celle après avoir travaillé avec le projet. L'enquête est individuelle et les renseignements à collecter concernent uniquement le cas du ménage.

Cette étude des cas a été déjà abordée dans la section antérieure.

### 3.1.3 Etude de cas Associations

Elle se réalisera de la même façon que celle des ménages en procédant par type d'associations paysannes, pour recueillir les témoignages de ces derniers sur le renforcement de leur capacité de Gestion et d'Organisation après avoir collaboré avec le PADANE. Le focus group est à appliquer dans l'étude des cas sur les associations

---

<sup>4</sup> ROR 2002 est une sorte de monographie de la région du SAVA. L'étude a été effectuée en 2002 dans plusieurs communes d'intervention du PADANE par le bureau d'étude MADIO et dont les investigations ont touché 500 ménages bénéficiaires du projet. La réalisation de l'étude s'inscrit dans le cadre d'un contrat de prestation de service établi entre le PADANE et le bureau d'étude MADIO.

### 3.1.4 Etude de cas auprès des institutions communales

Les communes constituent le troisième bénéficiaire des actions du PADANE où l'on applique l'étude des cas. On choisira un échantillon représentatif par axe d'intervention du projet et l'entretien s'effectuera auprès de l'équipe communale dirigée par le maire selon la technique de Focus group. Les procédures de réalisations sont encore à étudier ultérieurement.

## 3.2 Médiatisation des acquis du PADANE

La médiatisation des acquis d'un projet intégré comme PADANE, est jugée très importante non seulement pour la région du SAVA, mais aussi pour les autres régions de Madagascar dans la mesure où celles-ci en profiteront pour tirer des enseignements. Vu cette importance qu'elle incarne et compte tenu du fait que certaines couches de populations qu'elles soient rurales ou urbaines ne connaissent le PADANE qu'à travers son nom, la médiatisation se réalisera en tant que campagne d'information. La sensibilisation et la coordination de l'activité se feront en collaboration entre l'équipe du projet et les services audiovisuels locaux et nationaux. Elle ne se limitera pas à la diffusion des acquis du projet, mais pour que l'information soit complète, toute la vie du projet va être couverte par l'exécution des trois sous-activités ci-après. Celles-ci sont à envisager pour des objectifs et procédures de réalisations qui varient de l'une à l'autre.

### 3.2.1 Production de films vidéo sur la vie du projet

La production de film vidéo sur la vie du projet fait partie des grandes recommandations faites par les missions antérieures du FIDA. C'est un outil audio-visuel qui parlera des objectifs du PADANE, des stratégies d'interventions, des ses actions et des activités, de ses réalisations ainsi que de ses impacts sur l'amélioration des conditions et niveaux de vie des populations bénéficiaires de ses actions. Le produit illustré d'image et de son servira de référence tant pour le ministère de tutelle que pour le FIDA afin d'en tirer des leçons pour les futures projets ou actions de développement en général et développement rural en particulier. Le film comportera également des témoignages des paysans. La production en deux langues (français et malagasy) est recommandée pour que son accès soit facilité pour tout le monde.

Pour ce faire, le projet travaillera avec un prestataire de service spécialiste en communication et qui maîtrise bien la manipulation des appareils et accessoires nécessaires.

### 3.2.2 Programmes de TV/ et Radio

La médiatisation se concrétisera aussi sous forme de programmes à la télévision et/ou à la radio locales ou à l'échelle nationales.

Des contacts ont été déjà faits auprès des radios et télévisions locales et nationales et des acquis de principe ont été déjà obtenus. Il reste à voir avec les responsables de chaque chaîne les procédures de réalisation. Les programmes et les thèmes seront conçus de concert avec les composantes du projet qui ont déjà prévu la médiatisation des acquis du projet dans leur PTBA 2005, les techniciens des Radios et télévisions. L'UPSE s'occupera de la sensibilisation et de l'organisation générale de l'activité de médiatisation sous la supervision de la direction du Padane.

### 3.3 Elaboration d'une série de requêtes essentielles

#### 3.3.1 Considérations générales

On entend par requêtes un ensemble de thèmes ou de situations relatifs à la vie du projet et que l'on veut mettre en exergue selon le besoin. Elles peuvent être liées à la conception du projet, à sa mise en œuvre, aux activités entreprises, aux réalisations, aux résultats et aux impacts. Elles sont toujours disponibles et d'accès facile grâce au système de gestion informatisé des données.

L'établissement de diverses situations revêt beaucoup d'intérêts aussi bien pour le PADANE, le Bailleurs de fonds, la Structure de relève (DRDR) que pour le Gouvernement malgache (MAEP).

Du plus simple au plus complexe, on peut élaborer une longue liste de requêtes en fonction de la nécessité et des objectifs auxquels on se fixe et dépendamment de la quantité et la qualité des informations (ou variables) disponibles sur le projet. Une situation peut être cartographiée ou présentée sur des tableaux ou encore sous forme de texte en procédant par la combinaison de deux ou de plusieurs informations.

Les requêtes ci-dessous élaborées sont à titre indicatif mais couvrent plus ou moins les différentes phases du projet PADANE. Autrement dit, la liste n'est pas close et est passible d'amendements et de modifications selon l'évolution des besoins du projet au fur et à mesure que l'on s'achemine vers la fin du projet.

Sa conception tient compte du contexte de fin de projet et devraient en principe répondre aux exigences et besoins spécifiques du FIDA, du PADANE et du Gouvernement de Madagascar (GdM) par le biais du ministère de tutelle en l'occurrence le MAEP. Elles sont le fruit d'une concertation ayant eu lieu entre le Suivi-évaluateur de la DSSE/ MAEP, l'Agent du X2Z qui s'occupe de la saisie et du traitement des données des dossiers clés et nous-même en tant que Consultant Responsable de l'UPSE du PADANE.

Le RIMS<sup>5</sup>, le Canevas du rapport d'achèvement, le cadre logique, les tableaux de bord, les documents du projet (Création du projet, la RMP, les PTBA, les rapports de mission de supervision et les rapports d'activités) ainsi que les huit (8) dossiers clés conçus par la consultante Lachance sont à la base de l'élaboration de ces requêtes et qui en constituent des sources d'inspiration. La direction du projet PADANE apportera ses observations et remarques et validera par la suite la version définitive qui va être adressée au bureau d'étude X2Z pour traitement.

La plupart des informations nécessaires sont déjà disponibles dans la base de données constituée au sein de l'UPSE. Tandis que les données manquantes sont à collecter au fur à mesure tout au long de l'année 2005 selon des outils de collecte ou de suivi adéquats et auprès des différents acteurs, sources d'informations. Ce qui amène à dire que vers le mois de décembre 2005, le projet aura une base et banque de données assez fournies à transférer à la DRDR

---

<sup>5</sup> Cadre directeur pour un système de gestion des résultats applicable aux programmes par pays appuyés par le FIDA/ Conseil d'administration – Quatre-vingtième session, Rome, 17 – 18 décembre 2003.

## 3.3.2 Propositions de requêtes

ESQUISSE DE REQUETE	JUSTIFICATIONS ET REMARQUES
---------------------	-----------------------------

**A. ACTIVITES ET INVESTISSEMENT**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et type d'activités par commune ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En vue d'une catégorisation des communes d'intervention</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût d'investissement par type d'activité par commune et par fivondronana ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour voir à la fois le type d'activité entreprise, l'activité la plus coûteuse et le niveau d'intervention du projet dans la commune. Une catégorisation des communes et une étude comparative pourraient s'ensuivre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût total d'investissements par population et par commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition du coût d'investissement par commune et justifications</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût d'investissements par ménage et amélioration de revenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour savoir quel montant d'argent investi par provoque quelle amélioration de revenu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût d'investissement par hectare par périmètre et rendement moyen ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel montant d'argent investi par hectare par périmètre permet-il d'avoir quelle augmentation du rendement ? Est-ce que la réhabilitation a-t-elle vraiment été rentable pour les riziculteurs ?</li> </ul>

**B. REHABILITATION ET DISPONIBILITE ALIMENTAIRE**

<b>B.1 - Surface rizicole du périmètre et exploitants riziculteurs bénéficiaires</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface dominée par périmètre et par commune ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour estimer l'impact des efforts de réhabilitation des périmètres ou               <ul style="list-style-type: none"> <li>- augmentation des surfaces dominées sur les surfaces prévues,</li> <li>- augmentation des surfaces aménagées en rizière par rapport aux surfaces totales aménageables,</li> <li>- augmentation des surfaces irriguées par rapport aux surfaces irrigables.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface aménagée en rizière par périmètre et par commune ;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport entre Surface totale aménagée et surface totale aménageable</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport entre surface totale irriguée et surface totale irrigable</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface rizicole mise en faire valoir direct par périmètre ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion des surfaces directement exploitées par le propriétaire afin d'avoir une idée sur la capacité et la volonté des exploitants à</li> </ul>



	entretenir le réseau réhabilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface rizicole donnée en location et/ ou en métayage par périmètre ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion des surfaces exploitées par un métayer et/ ou par un locataire (fermier) afin d'avoir une idée sur la capacité et la volonté des exploitants à entretenir le réseau réhabilité.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de ménages bénéficiaires directs du projet par commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour savoir exactement le rapport entre Ménages concernés directement par le projet et le reste des ménages par commune d'intervention.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion d'exploitants riziculteurs propriétaires par périmètre et par commune ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un des objectifs du projet est de pérenniser et les travaux de réhabilitation des périmètres rizicoles et la jouissance des impacts positifs entraînés en assurant d'une manière régulière un bon entretien des réalisations. Selon des points de vue partagés, les Exploitants prioritaires sont beaucoup plus sérieux dans les travaux d'entretien que les métayers ou locataires de rizières. Il s'avère ainsi nécessaire d'avoir une idée sur l'importance numérique des exploitants propriétaires dans un périmètre par rapport à ce deuxième type d'exploitant. L'objectif est de pouvoir estimer le degré de réalisation de ces entretiens.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion d'exploitants riziculteurs locataires/ métayers par périmètre et par commune ;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'exploitants riziculteurs et planteurs de vanille en même temps ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toujours dans le même ordre d'idée ; il se peut que les riziculteurs soient en même temps planteurs de vanille et/ ou encore planteurs de vanille membres de GPPV. Toutes ces situations pourraient avoir des influences et répercussions sur le futur du périmètre en général et sur les travaux d'entretien en particulier.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'exploitants riziculteurs et planteurs de vanille membres GPPV en même temps ;</li> </ul>	
<b>B.2 – Système rizicole et amélioration de la couverture alimentaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution annuelle du taux d'adoption SRI par périmètre par commune.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir le taux d'adoption du SRI est nécessaire étant donné que la vulgarisation de ce système contribue largement à l'amélioration des techniques culturales, à l'amélioration des rendements.</li> <li>• Il faut mesurer l'évolution et analyser le pourquoi de l'adoption ou de l'abandon. Les paysans sont-ils convaincus de l'efficacité et de la rentabilité de la technologie ? Sont-ils capables de répondre aux exigences techniques du système ?</li> <li>• Connaître le taux d'adoption du SRI et son évolution annuelle n'est pas suffisante. Raisonner en terme de surface exploitée en SRI est beaucoup plus significatif vu l'objectif d'augmenter la production rizicole et d'améliorer la couverture alimentaire dans la région.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface cultivée en SRI par périmètre par commune.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement moyen en SRI par périmètre.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution annuelle du taux d'adoption SRA par périmètre par commune.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même remarques que pour la technique du SRI</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface cultivée en SRA par périmètre par commune.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement moyen en SRA par périmètre ;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de persistance du SRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même remarques que pour la technique du SRI et du SRA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface cultivée en SRT par périmètre par commune.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement moyen en SRT par périmètre par commune.</li> </ul>	

<b>B.3 - Comparaison des systèmes rizicoles existantes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumul taux d'adoption SRI/ SRA par périmètre par commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laquelle des deux systèmes est la plus appliquée ou adoptée ?</li> <li>• Quelle proportion de gens adoptent en même temps les deux techniques ?</li> <li>• Quelle est l'évolution annuelle des surfaces occupées par les deux systèmes (par rapport à la surface totale du périmètre ?</li> <li>• Pourcentage de la contribution des deux techniques à l'augmentation de la production et l'amélioration de la couverture alimentaire ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumul de surface occupée par SRI/ SRA.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total production SRI/ SRA par périmètre.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement moyen SRI/ SRA.</li> </ul>	

#### B.4 – Niveau d'intensification rizicole et d'équipement agricole par périmètre par commune

- Nombre d'exploitant utilisateur d'herbicide et par commune d'intervention
- Volume total d'herbicide vendue par le projet par commune d'intervention.
- Nombre de charrues vendues par le projet
- Nombre total de charrues disponibles par périmètre par commune.
- Taux de diffusion des variétés améliorées par périmètre par commune.

#### B.5 – Niveau de production, réduction des périodes de soudure et contribution à l'objectif national

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre total de populations par commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour savoir quelle est la disponibilité totale des productions de paddy et estimer le degré de couverture alimentaire dans chaque commune d'intervention.</li> <li>• Estimer par la suite l'effet sur la réduction des périodes de d soudure.</li> <li>• Evaluer l'impact de l'intensification culturale sur le rendement moyen en riz par périmètre et par commune.</li> <li>• Avoir une idée sur la disponibilité du riz par tête d'habitant (Kg de riz/ habitant).</li> <li>• Le cumul de production dans toutes les communes d'intervention (pour une campagne donnée) aide à comprendre la contribution du PADANE à la disponibilité du riz dans la région d'une part, et par extension dans tout Madagascar (cf. l'objectif national sur l'augmentation de la production rizicole est estimé à 13 % cette campagne agricole).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de populations bénéficiaires par périmètre et par commune</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre moyen de paysans encadré par AVB</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie mise en valeur en saison et en contre saison</li> <li>• Comparaison production de saison et production de contre saison.</li> <li>• Comparaison rendement de saison et de contre saison.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production totale rizicole (tout système et intensification confondus) par périmètre par commune et par axe d'intervention.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement moyen rizicole (tout système rizicole et intensification confondus et pour les deux saisons) par périmètre par commune et par axe d'intervention.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equivalence mois de consommation et taux de couverture alimentaire par périmètre, par commune et par axe.</li> </ul>	

### C. STRUCTURES PAYSANNES ET RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION ET D'ORGANISATION

#### C.1 – Présentation globale des associations créées (AUE, AUP, GPPV, AGRF, AGT)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Type et localisation des <b>associations paysannes créées</b> (AUE, AUP, GPPV, AGRF, AGT) par commune et par axe d'intervention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C'est pour pouvoir estimer le dynamisme des paysans par rapport à la vie associative et communautaire. On peut catégoriser les communes en fonction de leur degré de motivation à s'associer pour un intérêt commun et à travailler ensemble.</li> <li>Quel type d'associations le projet a-t-il priorisé et à quel degré de concentration par commune et par axe d'intervention ?</li> <li>Estimer le degré d'implication des femmes dans la prise de décision et dans le développement en général.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Type et localisation des <b>associations paysannes fonctionnelles</b> (AUE, AUP, GPPV, AGRF, AGT) par commune et par axe d'intervention.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion des populations féminines membre d'association (AUE, AUP, GPPV, AGRF, AGT) par commune et par axe.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proportion des populations féminines membre de bureau des associations (AUE, AUP, GPPV, AGRF, AGT) par commune et par axe d'intervention.</li> </ul>	

#### C.2 – Situation globale des réhabilitations et caractérisation des périmètres

<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport entre nombre de demandes formulées par les associations et nombre de demandes satisfaites par commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour savoir le degré de respect des conditions exigées par le projet.</li> <li>Pour une meilleure connaissance du périmètre.</li> <li>Pour évaluer la viabilité des réhabilitations effectuées.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification et localisation des périmètres réhabilités avec superficie par commune d'intervention ; en superposition avec le nom de la (des) AUE créées.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractérisation physique de chaque périmètre (surface, dominée, surface irriguée, type d'ouvrage, etc.).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation de chaque périmètre par rapport aux réceptions provisoire et définitive.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût total d'aménagement par périmètre en superposition avec la superficie irriguée.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de maîtrise d'eau dans chaque périmètre (Bonne, Moyenne, Faible)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Type de problèmes d'eau pour chaque périmètre (Inondation, insuffisance d'eau, mauvaise gestion ou répartition de l'eau)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat ou fonctionnalité technique de chaque périmètre selon une échelle de valeur</li> </ul>	

### C.2 – Association des usagers de l'eau et aptitude au transfert de gérance

<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport entre nombre de demandes formulées par les associations et nombre de demandes satisfaites par commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour savoir le degré de respect des conditions exigées par le projet.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport entre type de formations fournies aux membres de bureau de l'AUE et niveau d'échelle de bonne tenue des documents de gestion, par association par commune et par axe d'intervention.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour mesurer l'adéquation des formations pour le renforcement des capacités de gestion des AUE.</li> <li>Evaluer le degré de maturité des associations.</li> <li>Pour aboutir à la définition exacte d'association fonctionnelle</li> <li>Identifier ce qu'est une association vraiment fonctionnelle apte à assurer cette responsabilité.</li> <li>Pour une meilleure gestion du périmètre et gestion de l'AUE (Associatif, Financière, planification et organisation de travail).</li> <li>Estimer la viabilité de l'association.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage d'AUE qui assure l'entretien des réseaux systématiquement basé sur un planning de travail d'entretien</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage d'AUE ayant un DINA et règlements intérieurs</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Classement des AUE selon l'échelle de bonne tenue des documents de gestion et par commune (Association formelle)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de cotisation et Taille de la caisse de l'AUE</li> </ul>	

### C.3 – GPPV est autonomie

<ul style="list-style-type: none"> <li>Localisation des GPPV et UNIONS dans les communes d'intervention du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour voir le taux de couverture atteint par le projet.</li> <li>Pour apprécier le degré d'autonomie et de professionnalisme des groupements et des unions pour être capable à réaliser la vente collective afin de court-circuiter les « Parasites ».</li> <li>Pour identifier par la suite les GPPV ayant encore besoin d'appui et d'encadrement.</li> <li>Pour évaluer la force d'implication des planteurs dans la filière</li> <li>Pour apprécier l'impact des appuis apportés par le projet.</li> <li>Pour évaluer l'adéquation formation/appui et autonomie/professionnalisme.</li> <li>Pour vérifier si la valeur ajoutée a augmentée au niveau de l'exploitant.</li> <li>Etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif des membres du groupement et proportion des femmes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre moyen par commune de GPPV autonome (ne dépendant plus de l'OTIV).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux moyen de remboursement des crédits par GPPV.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Surface totale exploitée par le groupement.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taille moyenne d'exploitation par membre du GPPV.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantité de vanille préparée vendue collectivement par le GPPV et par UNION.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenu global de chaque groupement et Revenu moyen par membre.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Type de formations/ appuis fournis par GPPV</li> </ul>	

<b>C.4 – Aménagement des pistes rurales et renforcement des capacités de gestion et d'organisation des AUP</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localisation et caractérisation des pistes aménagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour évaluer la capacité de gestion de l'AUP.</li> <li>• Pour évaluer la capacité d'organisation des travaux d'entretien des pistes réhabilités par l'AUP.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de travaux de réhabilitation effectué et coût d'investissement par piste.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de population par fokontany et commune desservis par piste aménagée.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre moyen de jours pendant lesquels la population est desservie au cours d'une année</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre total des membres par commune et pourcentage des femmes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de formation reçu par AUP</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de taxe perçu par an et recette moyenne par jour par piste</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyenne du taux de croissance annuel de la circulation des personnes (taxi), des marchandises (camion) par piste</li> </ul>	

<b>C.4 - - AGT et amélioration du système</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et localisation des bassins versants en superposition avec les activités entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour avoir une idée sur la viabilité de l'association.</li> <li>• Pour apprécier la sécurisation foncière des paysans concernés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de l'association, effectif des membres et pourcentage des femmes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de plan d'aménagement et degré de respect du cahier de charge.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taille du bassin versant et superficie moyenne occupée par membre.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de titres définitifs délivrés et superficie sécurisée par membre.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surface encore sous pratique de brûlis par bassin versant.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût moyen d'investissement par bassin versant</li> </ul>	

---

#### D. FINANCES RURALES

- Nombre total des membres par commune et pourcentage des femmes.
- Localisation et classification des groupements par type d'activité et par sexe par commune d'intervention du projet.
- Evolution du volume de crédit octroyé par an, par commune d'intervention du projet.
- Volume total de crédit annuel par type d'association ou par type d'activité
- Taux de remboursement moyen annuel par type d'association
- Taux de délinquance
- Volume d'épargne annuel par association/ groupement.

#### **Remarques :**

- La version révisée avec les Chefs de composante et validée par la Direction du PADANE sera reconstituée dans un document officiel à adresser sous bordereau d'envoi au X<sup>2</sup>Z pour étude de faisabilité au cours du mois de février.
- Les éléments et informations manquants seront à collecter et fournis au bureau d'étude au fur à mesure selon la disponibilité.
- D'autres requêtes sont envisageables selon les besoins du projet.

#### 4. REDYNAMISATION DU SSE A TRAVERS DES RECOMMANDATIONS

##### 4.1 Degré d'exécution des recommandations antérieures

###### 4.1.1 Recommandations de la Consultante Lachance en matière de SE

Recommandations	Niveau de réalisation, mesures prises et observations
<p>Pour assurer la réussite du programme d'activités en S&amp;E, il est proposé de <b>répartir le travail</b>. Diverses ressources humaines devront se joindre à l'équipe S&amp;E. Le recrutement demandant souvent de longs délais qui risquent de retarder le démarrage de ce programme, il est recommandé à la direction du Projet de porter une attention particulière à ce facteur de blocage.</p>	<p>Dans le contexte actuel du projet, l'exécution en totalité de cette recommandation est impossible. Le maintien des 2 assistants et appuis ponctuels d'un consultant spécialiste en SE a été une option réaliste. Le recrutement d'un consultant national a été une alternative de solution.</p>
<p>Ainsi, <b>deux bureaux de formation seront recrutés pour assurer la formation – recyclage des cadres techniques en S&amp;E et la formation des animateurs et AVB</b> en outils participatifs de SE.</p>	<p>Taux d'exécution estimé à 50%</p>
<p><b>Un bureau sera recruté pour conduire l'enquête participative bilan des ménages agricoles</b> si cette idée est retenue lors de la mission de supervision.</p>	<p>Prévue dans le PTBA 2005 de l'UPSE dont la réalisation sera aux environs du mois d'août de cette année.</p>
<p>Les <b>différents produits de restitution</b> (émissions radio, film documentaire, concours riz, foire agricole) <b>prévus pour capitaliser les connaissances et les diffuser devront être confiés à un spécialiste des communications</b>, qui travaillerait dans le cadre de l'Unité de Programmation et SE du PADANE. (UPSE)</p>	<p>Non réalisée mais des émissions radio et production de film documentaire sont prévues comme impératives dans le PTBA 2005 de l'UPSE ;</p>
<p><b>L'analyse des données de base</b> en vue d'une meilleure exploitation des données collectées et <b>l'intégration des informations</b> dans la préparation des réunions de coordination et des rapports d'activités pourrait <b>être confiée à l'assistant économiste de l'UPSE</b> et le <b>suivi du développement de l'application informatique / de même que la préparation des cartes thématiques</b> pourrait <b>être confiée à l'assistant géographe de l'UPSE</b>.</p>	<p>La répartition de travail entre les deux assistants est effective. Seulement, leur capacité d'interprétation, d'analyse des données et de rédaction reste un handicap majeur. Une série de formation est prévue dans le PTBA 2005 de l'UPSE ;</p>
<p>Le coordonnateur de l'UPSE, aura pour mandat d'assurer la coordination d'ensemble du programme d'activités de S&amp;E, et de développer/ opérationnaliser les outils de S&amp;E en étroite collaboration avec les composantes et animateurs.</p>	<p>Le Responsable de l'UPSE est parti et la coordination d'ensemble du programme d'activités sera assurée d'une manière ponctuelle par un Consultant en SE, sous la supervision de la direction du projet.</p>
<p>Au niveau du matériel nécessaire, la consultante recommande que les cadres de l'UPSE <b>disposent chacun d'un ordinateur pour gérer la base de données, analyser</b> ces données. En outre, <b>il serait utile d'installer un compte électronique pour des échanges</b> surtout au cours du développement de l'application informatique.</p>	<p>L'USPE est dotée de deux micro-ordinateurs mais l'installation d'un compte électronique pour des échanges n'a pas été réalisée.</p>



4.1.2 Recommandations de la 8<sup>ième</sup> mission de supervision

La huitième mission de supervision note avec satisfaction que le Comité de pilotage du PADANE tient régulièrement ses réunions.

Recommandations	Niveau de réalisation et observations
Production d'un film vidéo et des plaquettes illustrant les résultats du PADANE s'avère très urgent	Non encore exécutée. Mais prévue comme activité prioritaire dans le PTBA de l'UPSE. Des contacts ont été déjà faits auprès des TV locales et nationales.
Recrutement de stagiaire pour appuyer l'UPSE dans l'approfondissement de certaines études et recherche liées à l'évaluation d'impact	Un stagiaire a été recruté pour approfondir l'autonomisation et la professionnalisation des GPPV et étudier la dynamique de la filière vanille. Rapport de stage en cours de rédaction.
Organisation d'une deuxième mission de la consultante Lachance	Décalée au 3 mars 2005
Rapport X2Z prévu pour le 15 octobre 2004	Reçu au cours de la première semaine du mois de décembre.
Recrutement d'un expert national en suivi-évaluation pour appuyer le projet	Recrutement réalisé. Rapport du diagnostic du système de suivi-évaluation (version provisoire) déjà remis au PADANE.
Prolongation du mandat du consultant national en S&E.	Prolongation de huit mois, officiellement proposée par la direction du projet.
L'évaluation de la performance des deux assistants de l'UPSE a été en partie faite par le consultant national en l'absence de la consultante internationale qui n'est pas encore disponible	Aucun remplacement des assistants n'est encore prévu. Le consultant national estime qu'il s'avère plus rentable pour le projet de les faire bénéficier d'une formation en ACCESS et en traitement et analyse des données à travers des appuis ponctuels fournis par X2Z.

Remarques générales :

A quelques mois après la mission de supervision (Septembre – octobre 2004), il a été difficile d'avoir un taux d'exécution élevé des recommandations. La plupart des recommandations faites se réaliseront au cours de l'année 2005.

## 4.2 Recommandations de la mission

### 4.2.1 Recommandations générales

- Considérer l'UPSE comme un outil de gestion global du projet ;
- Considérer l'UPSE comme une sous-composante à part entière au sein de la composante GdP ;
- Considérer le tableau de bord comme l'outil le plus utile pour le projet et le remplir d'une façon régulière ;
- Terminer le remplissage des dossiers clés avant le 10 janvier 2005 ;
- Terminer le remplissage du tableau de bord 3<sup>ième</sup> trimestre 04 avant la fin de l'année 2004 ;
- Il est demandé au Chef de composante/ Sous-composante de se conformer aux instructions données par le service de suivi-évaluation de la DSSE/ MAEP dans le système reporting afin de faciliter la compréhension de l'outil : en d'autres termes, il leur est demandé de commenter brièvement les points saillants du tableau, analyser les difficultés et contraintes de réalisation des activités et définir les mesures prises pour redresser la situation.
- Terminer le remplissage du tableau de bord 4<sup>ième</sup> trimestre 04 avant le 10 janvier 2005 ;
- Remplir les tableaux de bord trimestriels de l'année 2005 avant le 10 du mois suivant le précédent trimestre ;
- Redynamiser les réunions intercomposantes mensuelles pour favoriser les échanges d'informations et raffermir les collaborations entre composantes ;
- Chaque composante devrait avoir sa propre banque de données qu'elle mettra à la disposition de tout le reste des composantes/ sous-composantes sous version électronique pour que celles-ci soient au courant de ce que chaque entité produit comme informations ;
- Les composantes destinataires de ces fichiers Banque de données pourraient les utiliser pour leurs besoins sans avoir aucunement le droit de les modifier. Toutes tentatives de modifications devraient être discutées avec la composante fournisseur de l'information ;

### 4.2.2 Recommandations spécifiques

- Relancer les réunions du Comité des Maires et leur donner progressivement une forme plus opérationnelle au moins trois fois au cours de la dernière année du projet (2005) :
  - **Mars 2005** : Uniformisation du niveau de connaissance et d'information des Maires qui, pour la plupart des cas, sont nouveaux au poste. Les informer de ce que PADANE a fait dans les communes en matière d'action de développement pour que ceux-ci puissent adapter et orienter leur propre PCD en fonction de ces acquis.

- 
- **Juillet 2005** : Préparation du transfert de responsabilité
  - **Décembre 2005** : Transfert de responsabilité
  - L'élaboration d'un manuel d'utilisation du tableau de bord et du cadre logique ;
  - Entamer les procédures concernant les programmes TVM/ Radio : Lancement dès le mois de février 2005. Des accords de principe ont été obtenus auprès des antennes locales de télévision et de radio et la réalisation sera sous l'animation de l'UPSE et coordonnée par un consultant spécialiste en suivi-évaluation et supervisée par le Directeur du projet. Un spécialiste en communication de la radio nationale mettra au point des techniques adaptées avec les Assistants de l'UPSE et en étroite collaboration avec les chefs de composantes et sous-composantes thématiques pour arrêter les thèmes à traiter. Il est à faire remarquer que cette activité a déjà été recommandée dès la mission conjointe FIDA/BM du 25 au 27 septembre 1998, dirigée par M. Ousmane SECK, Chargé de Programmes Agricoles à la Banque Mondiale et reprise par la consultante internationale Mme Lachance ;
  - Production de film vidéo sur la vie du projet :
    - Caractéristiques du projet :
      - Raison d'être ;
      - Objectifs du projet ;
      - La structure du projet ;
      - Les populations et institutions bénéficiaires ;
    - Réalisations du projet ;
    - Effets et impacts du projet ;
  - Etude des cas : recueil de témoignage des bénéficiaires :
    - Ménages agricoles/ Exploitants ;
    - Association : AUE, GPPV, AUP, AEF-AGRF ;
  - Préparation enquête ménage en vue évaluation d'impacts du projet sur les niveaux et conditions de vie des populations bénéficiaires.
  - Affectation d'un matériel roulant l'UPSE pour favoriser les contacts et faciliter la réalisation concrète de son plan d'actions 2005 ;
  - Equipement d'un onduleur aux deux ordinateurs déjà disponibles à l'unité pour éviter tout risque de d'effacement des données par l'interruption fréquente de l'électricité dans le SAVA.

### 4.3 Esquisse de PTA de l'UPSE et plan d'action pour l'année 2005

#### 4.3.1 Contexte

- Rapport d'achèvement ;
- Transfert de gérance ;
- Transfert de responsabilité à la structure de relève (DRDR) ;
- Enquête d'évaluation d'impacts du projet ;
- Contribution du projet à l'amélioration de la production rizicole (Référence 13 % à l'échelle nationale)

#### 4.3.2 Objectifs à viser par l'UPSE avec le PTBA 2005

2.1 - Objectif global de l'UPSE :	2.2 - Objectifs spécifiques :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre plus performant le système de suivi-évaluation adopté pour faire face aux défis et exigences de la dernière année d'intervention du PADANE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer la conduite de l'enquête d'évaluation d'impacts du projet ;</li> <li>• Contribuer à la production du Rapport d'achèvement du projet (RAP) ;</li> <li>• Contribuer à la réussite du transfert de gérance ;</li> <li>• Contribuer à la réussite du transfert de responsabilité ;</li> <li>• Contribuer à assurer l'augmentation de la production rizicole dans les zones d'intervention du projet.</li> </ul>

#### 4.3.3 PTA 2005

Le plan d'action ci-dessous élaboré a été présenté et discuté avec l'équipe du projet lors de la session bloquée de finalisation de l'ensemble de son PTBA 2005. Ainsi, l'UPSE prévoit dans le cadre de ses TDR pour cette dernière année d'intervention du projet, la réalisation des activités suivantes :

- Production de rapports et acheminement régulier des documents vers le SSE/ DSSE/ MAEP après consolidation des informations émanant des composantes/ Sous-composantes thématiques du projet :
  - Rapport de situation mensuel ;
  - Rapport et Tableau de bord trimestriel ;
  - Rapport Semestriel ;
  - Rapport Annuel ;
  - Rapport d'achèvement.
- Sensibilisation et suivi permanents de la régularité du remplissage et de l'acheminement à la DSSE/ MAEP de différents outils de collecte d'informations tels le rapport de situation mensuelle, le tableau de bord périodique, rapports d'activité ou d'état d'avancement des réalisations de chaque composante, etc.

- Production d'un manuel d'utilisation du tableau de bord pour faciliter le remplissage, la lecture et la compréhension de cet important outil de suivi et d'évaluation. Le manuel en question sera mis à la disposition de l'équipe du projet la première semaine du mois de février 2005 et comportera les rubriques suivantes :
- Les intérêts que représente l'outil pour chaque composante/ Sous-composante, l'ensemble du projet, le MAEP, le Ministère du plan, la Primature ainsi que le FIDA.
  - un lexique des indicateurs définis par chacune des composantes pour faciliter la lecture et la compréhension du tableau de bord par des personnes autre que l'équipe directe du projet (cf. les institutions citées ci-dessous) ;
  - les modes de calculs adoptés par les composantes/ Sous-composantes pour comprendre le sens des chiffres figurés dans le tableau de bord trimestriel ;
  - le mode remplissage de l'outil tableau de bord.
- Sensibilisation et coordination de la Médiatisation des acquis du projet en collaboration avec les composantes thématiques et les services audiovisuels locaux et nationaux :
  - Production de film vidéo sur la vie du projet
  - Programme télévisé
  - Programme radiophonique

Des contacts ont été déjà faits auprès des radios et télévisions locales et nationales et des acquis de principe ont été déjà obtenus. Les programmes et les thèmes seront conçus de concert avec les composantes du projet, les techniciens des Radios et télévisions, et organisés et animés par l'UPSE sous la supervision de la direction du Padane.

- Redynamisation de la réunion intercomposante mensuelle qui doit se tenir à chaque premier mardi du mois et tout au long de l'exercice/ campagne 2005. A titre d'information, celle du mois de janvier se tiendra dans la salle de réunion du PADANE, le 1<sup>er</sup> février 2005 à 8H30.

Il s'agit de donner un sens plus pratique et plus concret à cet important outil de suivi-évaluation dont les principaux objectifs sont :

- Favoriser les échanges d'informations entre les composantes ;
- Formaliser et raffermir les collaborations informelles qui existent déjà entre les différentes composantes thématiques d'une part et celles-ci et l'UPSE d'autre part ;
- Développer une synergie d'actions entre les composantes, probablement pour une programmation conjointe ;
- Faciliter le suivi du projet et favoriser la production à temps d'un état d'avancement mensuel (exigence du Service de SE du MAEP) ;
- Permettre de réaliser une autoévaluation et discuter des contraintes de réalisation du plan d'exécution des activités en vue d'une rectification de tir en cas de besoin.

A noter que l'animation sera assurée par la Direction du projet qui s'appuiera sur l'UPSE en cas de nécessité. Les composantes/ sous-composantes vont se relayer dans la rédaction du PV de réunion, basé sur un canevas à élaborer par l'UPSE.

- Relancer et animer la réunion du Comité des Maires avec la Direction du projet afin de
  - Favoriser le processus de désengagement progressif du projet ;
  - Favoriser le processus de Responsabilisation progressive de la structure de relève en l'occurrence la DRDR (Transfert de responsabilité) ;
  - Favoriser l'implication des communes pour prendre en main leur propre développement.

Deux (2) à trois (3) réunions est à prévoir au cours de l'année 2005 selon les caractéristiques suivantes :

Réunion	Participants	Thèmes	Période et lieu
1 <sup>ière</sup> Réunion	- le Projet représenté par son Directeur - la DRDR (Structure de relève) - les Chefs de composantes thématiques - les Communes concernées représentées par leur Maire respectif - l'UPSE du projet - le Service du Suivi-évaluation du MAEP	- Homogénéisation du niveau d'information et niveau de connaissance des communes et DRDR sur le Projet, ses objectifs global et spécifiques, ses activités, ses réalisations et les perspectives d'avenir ; - Préparation psychologique des communes et de la structure de relève (DRDR) par rapport au départ du projet ; - Début de familiarisation au Transfert de responsabilité tant pour le PADANE, pour le DRDR que pour les Communes.	Mois de mars 2005 (Axe Antalaha)
2 <sup>ième</sup> Réunion	- Idem -	- Présentation détaillée des activités en cours (PTBA 2005) et acquise du projet ; - Adaptation du PCD des communes par aux acquis du projet. ; - Etablissement de la collaboration avec les autorités locales pour la réalisation de l'enquête d'évaluation d'impacts.	Mois de juillet (Axe Vohémar)
3 <sup>ième</sup> Réunion	- Idem -	- Identification et arrêtage des composantes et activités à maintenir pour la pérennisation des acquis et des impacts générés par le projet sur la contribution du projet à la réduction de la pauvreté des populations les plus pauvres de la région d'intervention ; - Début de transfert de responsabilité du PADANE vers le DRDR et les Communes ;	Mois de décembre (Axe Andapa/ Sambava)

**Remarque :** Le transfert définitif de responsabilité fera l'objet d'une autre cérémonie officielle et à programmer par le projet avec l'approbation du Ministère de tutelle.

- Capitalisation des acquis du projet à travers des
  - Etude des cas recueillant les témoignages des ménages ruraux sur l'évolution de leurs niveaux et conditions de vie suite à leur collaboration avec le PADANE ;
  - Etudes des cas par type d'Associations paysannes, recueillant les témoignages de ces derniers sur le renforcement de leur capacité de Gestion et d'Organisation après avoir collaboré avec le PADANE.

A faire remarquer que cette activité est très importante tant pour le Projet, le FIDA que pour le Ministère de Tutelle (MAEP) et nécessite une collaboration franche et entière avec les Composantes thématiques, sensibilisée et animée par l'UPSE.

Les études des cas sont considérées parmi les outils les plus adéquats permettant de suivre dans le temps l'évolution des impacts et effets des actions d'un projet sur l'amélioration des niveaux et conditions de vie des bénéficiaires et du renforcement de diverses capacités des structures paysannes.

La méthodologie de réalisation et les procédures de collaboration seront déterminées plus tard avec le concours de différents acteurs concernés.

Un prestataire de service, spécialiste en communication et informatique a déjà été contacté pour la conception des matrices correspondantes.

- Production d'un aide-mémoire sur le bilan sommaire des dossiers clés conçus par la Consultante internationale Mme Lachance et proposition des termes de référence de celle-ci pour sa prochaine mission au projet.
- Préparation de l'éventuelle enquête d'évaluation d'impacts et effets des actions du projet sur l'amélioration des conditions de vie des populations touchées par le PADANE (sur la réduction de la pauvreté) en esquissant des Termes de référence pour le bureau d'étude sélectionné pour la réalisation. Le bureau X<sup>2</sup>Z est en train d'étudier l' ROR 2002 pour voir son exploitabilité et en vue de s'en servir d'une situation de référence pour cette enquête d'impact.

Les TDR reflèteront en même temps, les besoins du Projet, du MAEP et du FIDA et devront être élaborés de concert avec la DSSE par l'intermédiaire de son service qui s'occupe du suivi-évaluation du PADANE et de Mme Lachance, le consultant international.

L'UPSE estime que l'implication de ce service de suivi-évaluation dans l'équipe de conception/réalisation est très logique et souhaitée en tant qu'institution de tutelle et de supervision émanant du GdM. De ce fait, ce service sera actif depuis la conception des termes de référence jusqu'à la validation des résultats d'analyse en passant par le contrôle et la supervision de l'exécution. Il participera à l'évaluation de l'offre technique de consultants indépendants ou bureau d'étude intéressés à la prestation.

De commun accord avec le service de suivi-évaluation du MAEP, cette enquête d'évaluation se réalisera à partir du mois d'août 2005 pour une durée encore à déterminer ultérieurement.

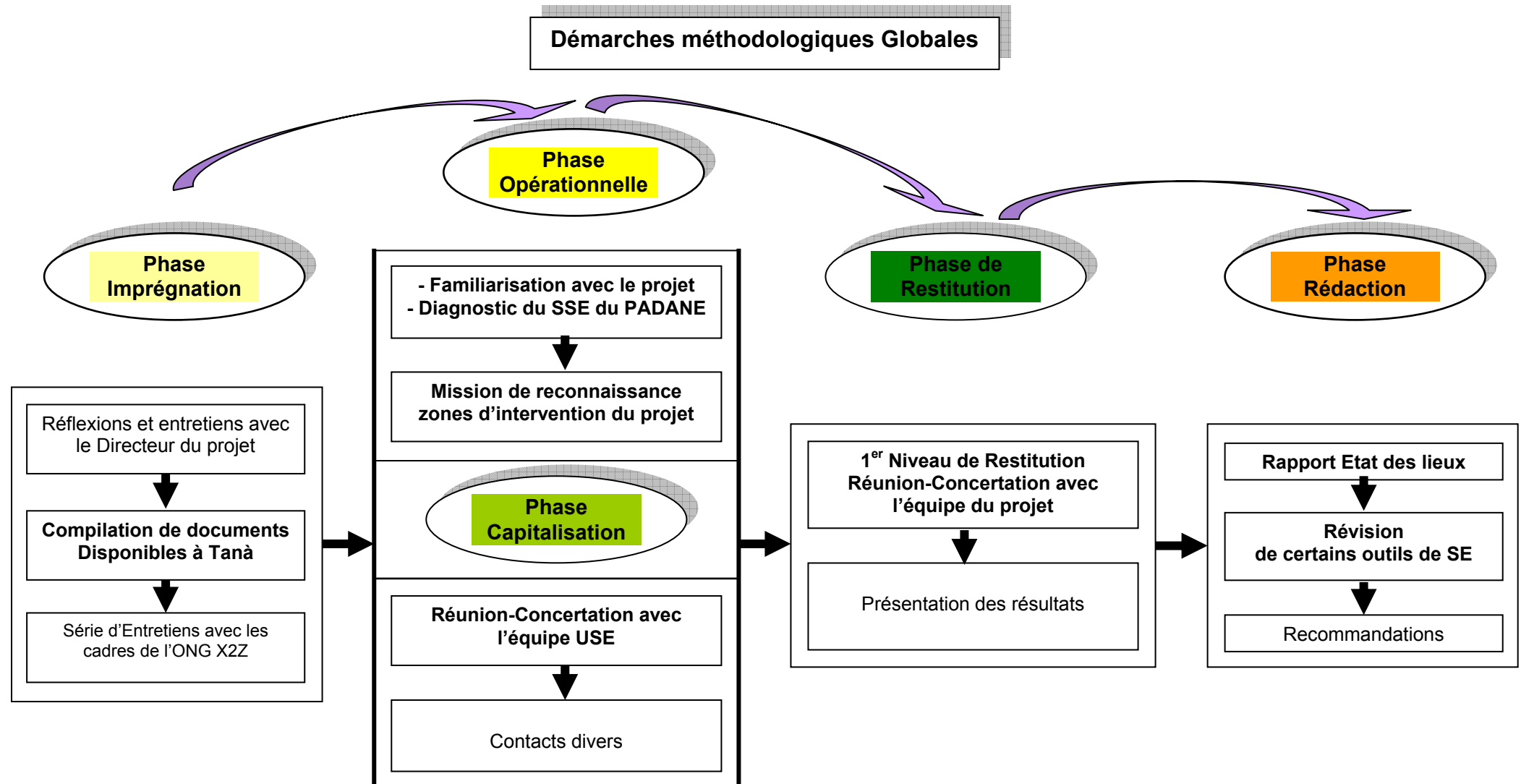
#### 4.3.4 Remarques générales et exigences de la réalisation du PTBA

- La mise en route du système opérationnel élaboré et la réalisation du présent PTBA 2005 nécessitera des appuis ponctuels d'un Consultant national, spécialiste en suivi-évaluation. Pour faciliter cette mise en œuvre, assurer la continuité des efforts et pour que ces éventuels appuis ponctuels, soient plus efficaces et bénéfiques pour le projet, l'UPSE souhaite l'appui du Consultant qui a fait le diagnostic du système de suivi-évaluation du projet pour cette mise en route et assurer.
- Le Responsable, chargée du suivi-évaluation du PADANE auprès MAEP assurera une mission de supervision mensuelle au cours de la quatrième semaine du mois, durant l'année 2005.

- Compte tenu des défis du projet et de l'importance significative des activités prévues pour cette dernière année, le maintien des deux assistants jusqu'au moins de décembre 2005 s'avère très nécessaire. Ils sont complémentaires dans l'exécution du plan d'actions de l'UPSE et assisteront la Direction du PADANE dans la production de divers documents du projet, notamment les rapports périodiques et surtout le rapport d'achèvement. L'UPSE prévoit une formation sur la maîtrise du logiciel de traitement de données pour les deux assistants et programme le renforcement de leur capacité rédactionnelle et d'analyse.
  
- Pour plus d'efficacité et d'efficience, la réorganisation de l'utilisation des matériels roulants du projet s'impose. Dans la mesure du possible, l'affectation d'un véhicule à cette unité de suivi-évaluation est jugé judicieux, ne serait-ce que pour les déplacements et contacts en ville où se concentrent la plupart de ses activités.



**ANNEXES**  
**Annexe - 1**  
**Démarches méthodologiques en schéma**



## Annexe - 2 Planning d'intervention

PHASE	SEM.1	SEM.2	SEM.3	SEM.4	SEM.5	SEM.6	SEM.7	SEM.8
<b>Phase d'imprégnation</b>	<b>Tanà</b>							
<b>Phase opérationnelle</b>			<b>Sava</b>					
• Etape 1 : Familiarisation et Diagnostic								
• Etape 2 : Mission de reconnaissance								
<b>Phase de capitalisation</b>					<b>Sava</b>			
• Plate-forme de concertation (UPSE)								
• Réunion/ Concertation (Ch. Compos.)								
<b>Rédaction du rapport provisoire</b>						<b>Sava</b>		
<b>Phase de restitution</b>							<b>Sava</b>	
<b>Rédaction du rapport final</b>								<b>Sava/ Tanà</b>
<b>8 Semaines (2 mois)</b>	<b>15 novembre 2004</b>				<b>-</b>	<b>15 janvier 2005</b>		

## Annexe - 3

### Esquisse des termes de référence de la Consultante Lachance

#### 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

- Concevoir les termes de références relatifs à l'enquête d'évaluation d'impact ;
- Lancer l'appel d'offre et participer à la sélection du bureau d'étude en étudiant l'offre technique et l'offre financière soumises au ministère de tutelle ;
- Apprécier l'état d'avancement des dossiers clés et identifier les forces et faiblesses des outils de collecte d'information mis en œuvre ;
- Tirer des leçons à partir des erreurs et apporter des ajustements et réorientations en cas de besoin pour atteindre les objectifs fixés pour les dossiers clés ;
- Evaluer la pertinence des indicateurs d'impact définis pour le projet et par rapport aux objectifs globaux et spécifiques ;
- Réviser le cadre logique pour qu'il corresponde bien au contexte de fin de 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.

## Annexe - 4

## Calendrier de réalisation du plan d'action 2005 de l'UPSE

Activités	Action à entreprendre	Date limite	Responsable	Remarques
<b>Evaluation d'impact global du projet</b>	Conception des TDR	Fév. – mars 05	- Consultant National en SE, - Suivi-évaluation du MAEP, - Consultant Lachance	
	Lancement de l'appel d'offre	Avril 2005	- Consultant National en SE, - Suivi-évaluation du MAEP,	Avec Mme Lachance éventuellement
	Dépouillement et étude des offres technique et financière soumises au PADANE	Juin 05	- Consultant National en SE, - Suivi-évaluation du MAEP, - Direction du projet, - DSSE, - Secrétariat général du MAEP.	Avec Mme Lachance éventuellement
	Etablissement du contrat avec le Bureau d'étude ou le Consultant sélectionné	1 <sup>ière</sup> Sem. juil. 05	- Direction du projet	
	Mission de préparation du terrain	2 <sup>ième</sup> Sem. juil. 05	- Consultant National en SE, - Suivi-évaluation du MAEP	
	Lancement de l'enquête	Août 05	- Direction du projet	Durée de l'étude : 2 à 3 mois dont 2 mois d'enquête terrain
	Supervision de l'enquête	Août – sept. 05	- Consultant National, - Suivi-évaluation du MAEP, - Direction du projet.	
<b>Elaboration du manuel d'utilisation pour le Tableau de bord</b>	Mise au point des indicateurs et concepts utilisés dans le tableau de bord	3 <sup>ième</sup> Sem. fév. 05	- Consultant national en SE, - 2 Assistants de l'UPSE	En collaboration avec les chefs de composantes
<b>Mise en forme des requêtes du projet</b>	Finalisation des requêtes avant la validation de la Direction du PADANE ;	1 <sup>ière</sup> Sem. mars 05	- Consultant national en SE, - 2 Assistants de l'UPSE	En concertation avec les chefs de composante pour une mise au point finale
	Mise en forme du document à adresser au X <sup>2</sup> Z	1 <sup>ière</sup> Sem. mars 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE	
<b>Médiatisation des acquis du projet</b>	Production de film vidéo sur la mise en œuvre du PADANE, ses activités, ses réalisations et ses impacts sur les bénéficiaires	4 <sup>ième</sup> Sem. fév. 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE, - Chefs de composantes - Agents des TV/ Radio locales	Des petites activités seront à définir ultérieurement

<b>Etude des cas « Ménage »</b>	- Conception de la matrice, - Echantillonnage,	2 <sup>ème</sup> Sem. mars 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE - 1 Prestataire en PAO / DAO	En collaboration avec les Composantes les Agents sur terrain et les Autorités locales
	- Conception Canevas d'entretien - Réalisation Entretien	Mars 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE	Canevas à valider par les Composantes et la Direction du projet.
	- Mise en forme des résultats et mise à la disposition du projet des produits	1 <sup>ère</sup> Quinz. avril 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE - 1 Prestataire en PAO / DAO	
<b>Etude des cas « Association »</b>	- Conception de la matrice, - Echantillonnage,	2 <sup>ème</sup> Sem. mars 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE - 1 Prestataire en PAO / DAO	En collaboration avec les Composantes les Agents sur terrain et les Autorités locales
	- Conception Canevas d'entretien - Réalisation Focus group	Avril 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE	Canevas à valider par les Composantes et la Direction du projet.
	- Mise en forme des résultats et mise à la disposition du projet des produits	1 <sup>ère</sup> Quinz. mai 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE - 1 Prestataire en PAO / DAO	
<b>Relance des réunions du Comité des Maires</b>	- Mission de reconnaissance et de préparation des réunions (+ Invitation)	3 <sup>ème</sup> Sem. mars 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE - Composantes	Pour étude de faisabilité des réunions et collecte de propositions de mise en œuvre.
	- Réunion proprement dite (1 <sup>ère</sup> Réunion) Durée : 3 jours Lieu : Axe Antalaha	4 <sup>ème</sup> Sem. mars 05	- animateur : Directeur du PADANE - Appui animation et secrétariat : UPSE	Participants : - Chefs de composante, - DRDR, - 43 Maires commune - RAF du PADANE - Représentant Région
	- 2 <sup>ème</sup> Réunion du CdM Durée : 3 jours Lieu : Axe Vohémar	3 <sup>ème</sup> Sem. Juil. 05	- animateur : Directeur du PADANE - Appui animation et secrétariat : UPSE	Participants : - Chefs de composante, - DRDR, - 43 Maires commune - RAF du PADANE - Représentant Région
	- - 2 <sup>ème</sup> Réunion du CdM Durée : 3 jours Lieu : Axe Andapa/ Sambava	3 <sup>ème</sup> Sem. Déc. 05	- animateur : Directeur du PADANE - Appui animation et secrétariat : UPSE	Participants : - Chefs de composante, - DRDR, - 43 Maires commune - RAF du PADANE - Représentant Région

<b>Redynamisation des réunions mensuelles</b>	Sensibilisation et animation des réunions	A chaque dernier vendredi du mois	Réunion dirigée par le Directeur Soutenu par le RUPSE	Participants : - Chefs de composante, - 1 Représentant DRDR, - RAF du PADANE
<b>Production de rapports périodiques</b>	Rapport de situation mensuelle	Après chaque réunion mensuelle	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE	
	Rapport de tableau de bord trimestriel	Chaque 2 <sup>ème</sup> sem. du mois qui suit le trimestre concerné.	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE - Chefs de composante	
	Rédaction rapport 1 <sup>er</sup> Semestre	Août 05	- Consultant national - 2 Assistants de l'UPSE	
	Rapport annuel d'activité 2005	Janv. – fév. 06	- Equipe UPSE - Direction du PADANE	
	Rapport d'Achèvement du Projet	Mars – mai 06	- Equipe UPSE - Direction du PADANE	Contribution rédaction RAP



**DOCUMENTS CONSULTÉS**

- b) Accord de prêt du Projet d'amélioration et de développement agricole dans le Nord-Est. Prêt No 410-MG, Juin 1996.
- c) Rapport de la mission conjointe FIDA/ BM du 25 au 27 septembre 1998. PADANE/ DAT/ SG/ MAEP/ FIDA. Octobre 1998.
- d) Mission d'appui aux processus de gestion, suivi et évaluation du Projet. Rapport de mission, version préliminaire. Premier semestre 2001.
- e) Programme de travail et de budget annuel (PTBA) 2003. PADANE/ SG/ MAEP.
- f) Programme de travail et de budget annuel (PTBA) 2004 PADANE/ SG/ MAEP.
- g) Rapport d'Activités 2003, PADANE/ SG/ MAEP.
- h) Rapports d'Activités premier semestre 2004, PADANE/ SG/ MAEP.
- i) Rapport de mission de supervision, du 02 au 13 février 1999. PADANE/ SG/ MAEP/ UNOPS/ FIDA. Mars 1999.
- j) Rapport de mission de supervision, du 10 au 25 octobre 1999. PADANE/ SG/ MAEP/ UNOPS/ FIDA. Novembre 1999.
- k) Rapport de mission de supervision no 4, du 25 sept. au 07 oct. 2000. PADANE/ SG/ MAEP/ UNOPS/ FIDA.
- l) Rapport mission de supervision no 5, du 15 au 29 sept 2001. PADANE/ SG/ MAEP/ UNOPS/ FIDA.
- m) Rapport de supervision no 6, Du 09 sept. au 23 déc. 2002. PADANE/ SG/ MAEP/ UNOPS/ FIDA. Décembre 2002.
- n) Rapport de supervision no 7. Du 22 sept. au 03 oct. 2003. PADANE/ SG/ MAEP/ UNOPS/ FIDA. Octobre 2003.
- o) Rapport de supervision no 8. Aide-mémoire, PADANE/ SG/ MAEP/ FIDA.
- p) Rapport de mission d'appui à la CDD. Projet PADANE. Corporation de développement international de l'UPA. Paul Langelir. Mars 1999.
- q) Projet de diversification et d'intensification agricole dans le nord-est. Etude sur les conditions de vie. Claude Remuzat et coll. Août 1994.
- r) Cadre d'application pour un système de gestion des résultats applicable aux programmes par pays appuyés par le FIDA. Fonds international de développement agricole. Conseil d'administration – 84<sup>ième</sup> session. Rome, 17-18 décembre 2003.
- s) Revue à mi-parcours du Projet PADANE, Texte principal. Octobre – Novembre 2001.
- t) Revue à mi-parcours du Projet PADANE, Annexes. Octobre – Novembre 2001.
- u) Rapport d'achèvement. Directives. Département de gestion de programme/ FIDA. Version de septembre 1999.
- v) Enquête auprès des ménages 1995. Projet Madio, Ministère de l'économie et du Plan, Institut National de la Statistique. Observatoire d'Antalaha (Vanille).
- w) Réseau des Observatoires ruraux. Les cahiers du ROR. Les ménages ruraux durant la campagne 2001.
- x) Réseau des Observatoires ruraux. Fiches signalétiques 2001.
- y) Réseau des Observatoires ruraux. Monographie de l'observatoire rural d'Antalaha. Campagne 2002.
- z) Rapport sur la mise en place de la base de données des « Dossiers clés » pour PADANE. Le Bureau d'études X<sup>2</sup>Z. PADANE/ SG/ MAEP.
- aa) Rapport sur l'Evaluation de la maturation de 60 AUE. Equipe de consultant Ramdimbivolona. Septembre 2004.
- bb) Rapport de mission. Annick Lachance. Août 2003.
- cc) Manuel de suivi-évaluation d'impact. Annexe – Dossiers clés. PADANE/ SG/ MAEP/ FIDA. Annick Lachance. Août 2003.
- dd) Manuel de gestion du cycle de projet. Approche intégrée et CL, CCE. Février 1993.
- ee) Le pilotage d'un projet de développement par un dispositif de suivi-évaluation. FORHOM, 8 septembre - 24 octobre 1997.
- ff) Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural. Pour une gestion orientée vers l'impact. FIDA.