



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Programme de Soutien aux Pôles de micro-Entreprises Rurales et aux Économies Régionales (PROSPERER)

ÉTUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Le suivi-évaluation de l'équipe régionale de PROSPERER à Sofia

Direction: Caroline Bidault, Chargée du Programme FIDA Madagascar

Rédaction: **Ciro DOMINGUEZ MENDEZ**

Master en Science Agris Mundus,
Université de Copenhague Danemark (M1) et Montpellier SupAgro, France (M2).



Madagascar, Juillet 2011

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Méthodologie.....	4
3. Résultats.....	5
3.1. Rappel des objectifs et composantes de PROSPERER.....	5
3.2. Le système de suivi-évaluation de PROSPERER.....	5
3.3. L'équipe PROSPERER régionale Sofia.....	6
3.4. Les fonctions de l'EPR dans le suivi-évaluation.....	6
3.5. Les outils pour le suivi des activités, la collecte et l'analyse de données.....	8
3.6. Partenaires de mise en œuvre.....	10
3.6.1. Les GUM.....	10
3.6.2. Le réseau de PSE.....	10
3.6.3. Autres partenaires.....	11
3.7. La gestion des savoirs.....	11
3.8. La communication de l'EPR Sofia.....	11
4. Analyse et conclusions.....	13
5. Références.....	15

Liste des abréviations

AIF	Assistant Ivo Fanoitra/GUM
APM	Assistant de passation de marchés
BDD	Base de données de MER/PER
CCI	Chambre de commerce et de l'industrie
CCSEGS	Chargé de communication, suivi-évaluation et gestion des savoirs
CDD	Comité de développement / Association Tambabe
CE	Conseiller d'entreprise GUM
CITE	Centre d'information technique et économique
CR	Coordinateur régional
CTBS	Comptable Sofia
EPN	Équipe PROSPERER nationale
EPR	Équipe PROSPERER régionale
FIDA	Fonds international de développement agricole
FFTS	Fédération de développement rural de Sofia
GdM	Gouvernement de Madagascar
GS	Gestion des savoirs
GUM	Guichet unique multiservices / Ivo Fanoitra
IMF	Institutions de microfinance
MER	Microentreprise rurale
MINAGRI	Ministère de l'agriculture
OP/AGB	Organisations professionnelles / Associations et groupements de base
PER	Petite entreprise rurale
PROSPERER	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales
PSE	Prestataire de services aux entreprises
PTBA	Plan de travail et budget annuel
SAF	Spécialiste d'appui aux filières
SAM	Spécialiste d'appui aux microentreprises
S&E	Suivi-évaluation
TDR	Termes de référence

1. Introduction

Le système de suivi-évaluation (S&E) est un outil de pilotage permettant aux projets de connaître, à travers des informations fiables, reproductibles et vérifiables, l'avancement des réalisations techniques et financières, la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloué et l'impact des interventions sur les milieux et secteurs concernés (FIDA, 2009).

Tout système de S&E doit être capable de fournir des informations pertinentes et à jour, par le biais de l'analyse et le traitement de données, de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effet et l'impact du projet. Il doit permettre aux programmes de mesurer leurs résultats et leur impact, ce qui équivaut aux changements des conditions observées dans les populations ciblées (FIDA, 2009).

Le processus de S&E doit être suivi d'une gestion des savoirs et de communication. Une gestion des savoirs efficace permet la transformation continue de données brutes en information facilement accessible et aisément diffusée, facilitant ainsi la communication. Cette approche suppose une étroite connexion entre le S&E, la gestion des savoirs et la communication.

Malheureusement, dans la plupart des programmes de développement une partie significative des données collectées ne sont pas analysées et une partie des résultats n'est pas valorisée du fait de la faiblesse du traitement et de la gestion des savoirs (Ravelonandro et Thierry, 2010). Aussi, plusieurs analyses et informations ne sont ni diffusées ni partagées, pas même auprès des acteurs impliqués à d'autres niveaux du projet. Il existe donc une déconnexion de ces trois aspects complémentaires du suivi-évaluation.

Pour pallier à ce problème, le FIDA tente de lier le S&E, la gestion des savoirs et la communication des projets. Cette étude de cas analyse le S&E (incluant la gestion des savoirs et la communication) de l'EPR Sofia, en explorant d'une perspective plus générale sa relation et sa complémentarité avec deux de ses principaux partenaires, les guichets unique multiservices (GUM) et les prestataires de services aux entreprises (PSE). Également, les principales contraintes du S&E sont exposées, afin d'alimenter une réflexion visant à en améliorer le fonctionnement.

2. Méthodologie

Les informations présentées dans cette étude ont été obtenues à travers des entretiens auprès de l'équipe technique et financière de PROSPERER et le réseau de PSE Sofia. De plus, des conversations quotidiennes et informelles auprès de l'équipe technique et des GUM, l'analyse des textes et des documents des archives du projet et l'utilisation d'une constante observation participative ont permis de compléter l'information collectée lors des entretiens.

Pour analyser le fonctionnement du système du suivi-évaluation de l'EPR, un exercice de communication a été réalisé avec les membres de l'EPR et ses deux principaux partenaires, les GUM et le réseau de PSE. Ces trois acteurs participent au processus de la collecte de données jusqu'à la diffusion de l'information du projet.

Les sources ont été triangulées¹ tout au long de la recherche dans le but d'assurer la fiabilité de l'information collectée.

3. Résultats

3.1. Rappel des objectifs et composantes de PROSPERER

L'objectif de PROSPERER est d'assurer l'augmentation des revenus des ruraux pauvres par la consolidation et le renforcement des capacités et de la productivité des microentreprises rurales (MER) et petites entreprises rurales (PER) au niveau local et régional.

Pour atteindre cet objectif, le projet offre aux entrepreneurs des services d'appui financiers et non financiers tels que : services d'appui et de conseil, accompagnement de leur développement, formations professionnelles, accès au crédit et accès à l'infrastructure, entre autres. Afin d'assurer l'offre des services, le programme est structuré en 5 composantes :

- Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions
- Services d'appui aux microentreprises rurales et formation professionnelle
- Finances rurales et gestion des risques
- Infrastructures de marché et investissements structurants, et
- Planification, suivi-évaluation, capitalisation et communication

3.2. Le système de suivi-évaluation de PROSPERER

Le suivi et l'évaluation de PROSPERER se situent à deux niveaux différents :

- Un niveau axé sur les produits : c'est-à-dire, les résultats de la transformation des apports menés par les activités du projet
- L'autre niveau axé sur les effets et impact : en d'autres termes, les changements engendrés par la mise en place des actions/activités du projet



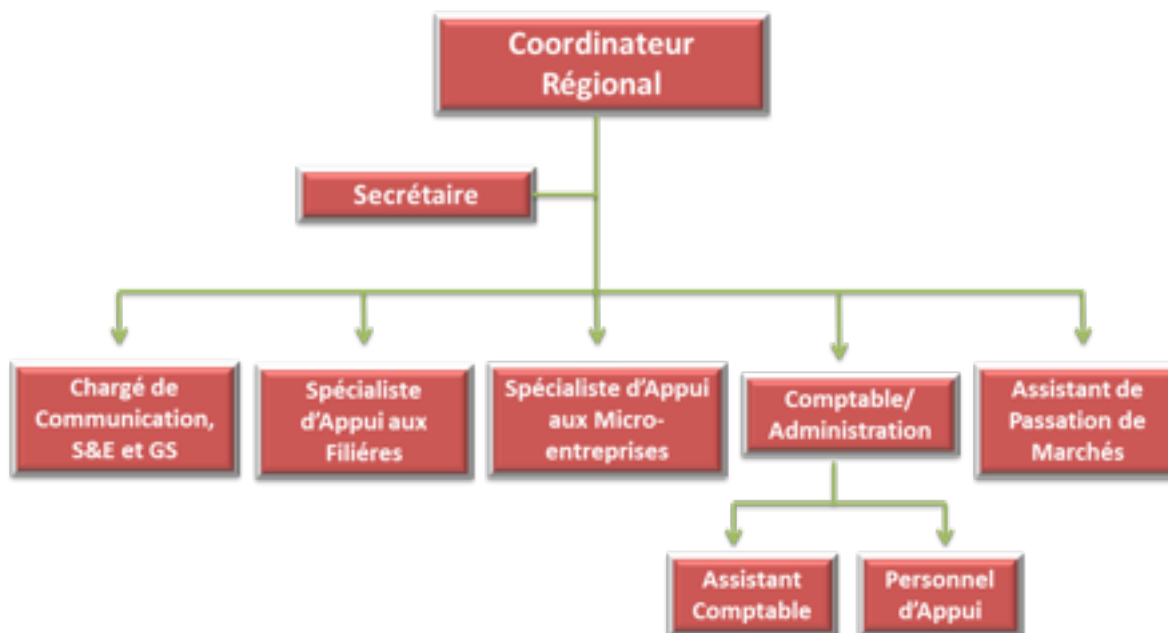
Les effets sont des points cruciaux entre ce que le projet fournit (les produits) et son but à long terme (impact). Ils dépendent des approches de mise en place des activités (FIDA, 2009).

Ainsi, les gestionnaires du projet doivent, en permanence, générer des renseignements et des données, et réaliser le suivi des activités-produits, celui de la production des effets et celui de l'impact (FIDA, 2009).

¹ La triangulation est une méthode de recherche participative qui consiste à étudier, analyser ou examiner une situation par l'utilisation de différents chercheurs, méthodes, disciplines ou théories. Trianguler signifie regarder les choses de différents points de vue ou les analyser à travers de multiples stratégies (Mikelszen, 2005).

3.3. L'équipe PROSPERER régionale Sofia

Le projet dispose d'une équipe PROSPERER régionale (EPR), appuyée par divers partenaires, dans chaque région d'intervention, pour assurer la réalisation et le suivi des activités et produits des composantes et appuyer le suivi et l'évaluation des effets et de l'impact du programme. L'équipe PROSPERER régionale de Sofia est composée comme suit :



3.4. Les fonctions de l'EPR dans le suivi-évaluation

En ce qui concerne le suivi-évaluation, les fonctions de chacun dans la poursuite des activités sont les suivantes :

Le coordinateur régional (CR) est responsable de la coordination de toute l'équipe régionale et de superviser la mise en place de toutes les activités du programme.

L'assistant de passation de marchés (APM) a pour fonction d'assigner les activités prévues par le projet aux différents fournisseurs de services, y compris les services de consultation, comme, entre autres, les formations, les activités d'alphabétisation et d'apprentissage fondamental et les travaux d'infrastructure, assignés aux entreprises ou aux bureaux d'études. Les fonctions de l'APM sont les suivantes :

- Participer à l'élaboration du plan de travail et budget annuel (PTBA), notamment à l'élaboration du plan de passation de marchés
- Identifier et sélectionner les candidats fournisseurs de services
- Assurer la passation de marchés par l'élaboration des dossiers d'appel d'offre, l'envoi de manifestations d'intérêt, la négociation des termes de référence (TDR) et la signature de conventions de prestation de services avec les fournisseurs

- Une fois la convention de prestation de services signée, c'est aux responsables de composantes (cadres) de surveiller la réalisation des activités, en respectant les conditions, modalités et calendrier stipulés dans la convention

Le spécialiste d'appui aux filières (SAF) est responsable de l'ensemble des activités de la composante 1 « Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions ». Ses fonctions spécifiques sont de :

- Suivre les activités et l'encadrement des GUM et de tous les acteurs impliqués dans l'appui aux MER et PER
- Accompagner la mise en place des OP/AGB et renforcer leurs capacités, ainsi que celle des partenaires
- Suivre le développement des filières sur le terrain et coordonner l'élaboration des nouveaux plans de développement et études diagnostic de filières
- Faciliter l'accès des MER aux services non financiers offerts par les GUM et aux services financiers offerts par les institutions de microfinance (IMF), en assurant que leurs produits soient adaptés aux entrepreneurs
- Valider les rapports venant des GUM
- Participer aux différentes tâches de planification de l'EPR (notamment à l'élaboration du PTBA), de coordination et de production de rapports

Le spécialiste d'appui aux MER (SAM) est responsable de la composante 2 « Services d'appui aux microentreprises rurales et formation professionnelle ». Ses fonctions spécifiques sont les suivantes :

- Coordonner les appuis aux MER comme les formations, l'alphabétisation et l'enseignement de métiers
- Appuyer le renforcement des capacités des MER/PER et des PSE
- Coordonner la distribution de paquets technologiques et de kits de démarrage aux nouveaux entrepreneurs et groupements de MER/PER formés
- Évaluer et recruter de nouveaux PSE ainsi que valider leurs rapports de formation
- Élaborer les termes de référence concernant les services d'appui aux MER/PER

Le chargé de communication, suivi-évaluation et gestion des savoirs (CCSEGS) est responsable de la composante 5 « Planification, suivi-évaluation, capitalisation et communication ». Ses fonctions spécifiques sont les suivantes :

- Veiller à l'opérationnalisation du système de S&E au niveau régional
- Développer les activités de communication du programme au niveau régional, en fournissant les données et informations selon les besoins de l'EPR et en diffusant notamment les résultats du S&E
- Exploiter et analyser les données, en lien avec les indicateurs de pilotage du projet, et assurer la gestion des savoirs
- Coordonner l'élaboration du PTBA régional, élaborer les rapports périodiques et réguliers des activités du programme de la région Sofia
- Vérifier l'utilisation correcte de la base de données des MER/PER, aider lors de la saisie des données effectuée par les AIF et assurer la fiabilité des données collectées

- Assurer la publication du bulletin MIOITRA et la remontée des informations utiles pour le S&E du programme sur le site web de PROSPERER
- Conduire l'évaluation semestrielle des PSE

Le comptable (CTBS) : la comptabilité a pour but d'assurer l'assignation des ressources de manière efficace et à temps pour le déroulement des activités techniques du projet. Ses fonctions, entre autres, sont :

- L'établissement et l'analyse de rapports financiers du programme
- L'élaboration du plan de décaissement régional
- La gestion de l'assignation des ressources aux missionnaires au moment des visites de terrain
- L'autorisation et le paiement aux fournisseurs de services et partenaires de mise en œuvre

3.5. Les outils pour le suivi des activités, la collecte et l'analyse de données

La gamme des outils utilisés par l'EPR dans la mise en œuvre des activités, l'analyse et l'évaluation sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Domaine	Outil	Objectif de l'outil	Périodicité	Responsable	Destinataire
1. Planification	PTBA	Planification de la totalité des activités du projet, fixer les objectifs annuels et le niveau d'atteinte des produits, assister les gestionnaires dans l'exécution des activités	Annuel	CCSEGS	CR, tous EPR, GUM
	POT (Plan opérationnel de travail)	Planification des activités et distribution des responsabilités	Semestriel, trimestriel, mensuel	CCSEGS	Tous EPR, GUM
	Réunion hebdomadaire/ bimensuelle	Informé sur le déroulement/ taux d'exécution des activités, constater les réalisations, établir le plan de travail hebdomadaire/ bimensuel	Hebdomadaire, bimensuel	Tous EPR, dirigée par le CR	Tous EPR
2. Réalisation et suivi des activités	Le cadre logique	Suivre, via des indicateurs qui permettent de mesurer les effets et impact des activités, les réalisations du projet	Périodique	CCSEGS	Outil de pilotage pour le CCSEGS
	La BDD des MER/PER	Outil d'appui au ciblage et traçabilité des MER/PER, établissement de rapports/enquêtes	Périodique	CCSEGS	Utilisée par le CCSEGS
	Convention de prestation de services (inclut les TDR)	Établir les conditions et modalités de mise en place des activités/résultats à livrer pour les fournisseurs de services	Semestrielle (PSE) et comme indiqué dans le PTBA (travaux)	APM, cadres	EPR, fournisseurs de services
3. Rapports	Tableau de BORD (contient tous les indicateurs du cadre logique)	Permettre de mesurer le taux d'avancement du programme par rapport aux objectifs planifiés, la mise à jour des plannings (au niveau du projet) et faciliter la rédaction des rapports.	Mensuel, trimestriel, semestriel, annuel	CCSEGS	EPR, EPN
	Rapport SYGRI (fichier SEGS)	Aider à l'élaboration des rapports du programme pays sur l'avancement des activités du projet	Semestriel, annuel (inclut rapport narratif)	CCSEGS	EPN, destinataire final CAPFIDA, FIDA
	Rapport de mission des cadres	Informé sur les activités de suivi réalisées sur le terrain, les constats et recommandations	Chaque mission	Cadres	CCSEGS
4. Évaluation des PSE	Canevas/fichier d'évaluation des PSE	Faciliter l'évaluation de la performance des PSE. (questionnaire pré et post test, questionnaire d'évaluation de la formation)	Semestriel	CCSEGS	EPR, EPN

Liste des éléments d'évaluation et de validation de rapport des PSE	Faciliter l'évaluation et la validation de rapports des PSE	Semestriel	CCSEGS	EPR
---	---	------------	--------	-----

Tableau 1. Les outils de suivi-évaluation utilisés par l'EPR

3.6. Partenaires de mise en œuvre

Pour atteindre ses objectifs, PROSPERER met à disposition du bénéficiaire une gamme de services financiers et non financiers. Dans le but de mettre en relation l'offre et la demande de ces services, le projet a mis en place 19 GUM et appuyé la création des réseaux de PSE dans chaque région d'intervention. Ces deux partenaires constituaient à l'époque les principaux agents de mise en œuvre du projet.

3.6.1. Les GUM

Les GUM constituent l'interface terrain entre le programme, les bénéficiaires et les autres partenaires de développement. Ils s'occupent du processus concernant l'identification et la validation des bénéficiaires (MER/PER, jeunes apprentis et OP/AGB) ainsi que de l'élaboration de diagnostics, plans d'entreprises et business plan afin d'identifier la demande en services des entrepreneurs. Ils offrent également des services d'appui, de conseil et d'accompagnement au développement des entrepreneurs. Ils mobilisent, par ailleurs, des MER leaders pour s'engager dans des activités de formation professionnelles et devenir des formateurs d'autres MER (MER formatrices) ou de jeunes apprentis (MER hôte).

Les GUM jouent un rôle primaire et fondamental dans le système de collecte de données puisqu'ils collectent la plupart de données venant du terrain. Avec leurs analyses ils participent aussi à la gestion des savoirs. Toute l'information collectée et traitée par les GUM est transmise, via des rapports mensuels et des CD contenant les données mises à jour de la base de données de MER/PER, directement à l'EPR.

Toutes les activités des GUM correspondent à la mise en œuvre de la composante 1 du programme « Identification et mobilisation des MER, des PER et structuration des interprofessions ». Leur système de suivi-évaluation est décrit dans l'étude de cas intitulée « Les GUM Sofia dans le système de suivi-évaluation de PROSPERER ». Pour en savoir plus sur leur rôle dans le suivi-évaluation du programme il est recommandé aux lecteurs de s'y référer.

3.6.2. Le réseau de PSE

Le partenariat du programme avec les PSE a pour objectif de mobiliser des professionnels de développement capables de répondre à la demande en services de formations professionnelles des bénéficiaires. Ainsi, les PSE sont devenus responsables de l'exécution des activités correspondant à la composante 2 « Services d'appui aux microentreprises rurales et formation professionnelle ».

Le réseau de PSE Sofia a été créé en août 2009 et compte 28 membres prestataires. Leur participation dans la mise en œuvre des activités du programme consiste à dispenser des formations professionnelles aux MER/PER telles que :

- Formation en gestion et comptabilité simplifiées
- Formation en culture entrepreneuriale
- Formation en épargne et crédit
- Formations en marketing et commercialisation
- Formation en technique et qualité

De par leur mission, les PSE participent aussi, quoique faiblement, dans la collecte de données et leur analyse. Plus spécifiquement, ils collectent de l'information concernant le nombre des MER/PER formées, le taux d'adoption de formations des MER, l'augmentation de leurs connaissances et le taux de satisfaction des bénéficiaires. Leurs activités sont directement communiquées via des rapports à l'EPR en coordination avec le spécialiste d'appui aux MER (SAM).

3.6.3. Autres partenaires

Les autres partenaires de mise en œuvre du projet sont : les IMF, qui fournissent des services financiers aux MER/PER (normalement crédit) ; la CCI, qui est l'organisme appelé à prendre la relève de l'EPR après la conclusion du programme PROSPERER ; les radios locales, qui informent les bénéficiaires et diffusent les activités du programme ; les organismes hôtes des GUM (ONG, organisations paysannes, etc.), les autorités locales et régionales ; et autres.

3.7. La gestion des savoirs

L'analyse faite par les GUM constitue la première phase dans la gestion des savoirs du programme. Les GUM, afin de faciliter l'établissement de rapports et à l'occasion des réunions bimensuelles et missions de supervision, transforment les données brutes de la base de données de MER/PER en graphiques et tableaux. Cette information, exposée sur des panneaux aux bureaux des GUM, montre l'évolution de l'exécution du projet par composante, par activité, filière, etc. Malheureusement, cette information n'est pas partagée avec l'EPR. Elle est cependant incorporée dans les rapports mensuels envoyés à l'EPR et aux organismes hôtes.

D'autre part, au niveau régional c'est le CCSEGS qui est le principal impliqué dans l'analyse. Le CCSEGS établit les rapports, les missions de supervision et la restitution des résultats aux autorités régionales, et analyse régulièrement les données et les transmet sous forme de rapports et de présentations orales aux autres acteurs régionaux et nationaux.

Lors de la mise à jour des données de la base de données de MER/PER, le CCSEGS fait aussi la fusion et la consolidation des données venant des GUM et l'adresse mensuellement à l'EPR sous forme de CD. Cette consolidation inclut une petite analyse explicative du processus de la mise en œuvre des activités du projet. Les données consolidées et l'analyse sont finalement envoyées en format CD à l'EPN.

3.8. La communication de l'EPR Sofia

La communication est primordiale pour tout système de suivi-évaluation. Un des objectifs de ce dernier correspond au souci de transparence et de fluidité de l'information, qui constituent deux principes fondamentaux pour le S&E de PROSPERER (FIDA, 2009).

La transparence s'observe à travers la méthodologie de collecte, de traitement, d'analyse et de circulation de l'information. Ainsi, un effort particulier doit être déployé par tous les intervenants dans le système afin d'assurer la fluidité et la continuité de la communication basée sur des informations fiables et à jour (FIDA, 2009).

Pour analyser la fluidité du système de suivi-évaluation de l'EPR, un exercice de communication a été conduit avec les deux principaux partenaires (GUM et PSE). Les trois acteurs illustrent le processus de collecte, de traitement, d'analyse et de circulation de l'information. Les résultats sont décrits dans la figure ci-dessous.

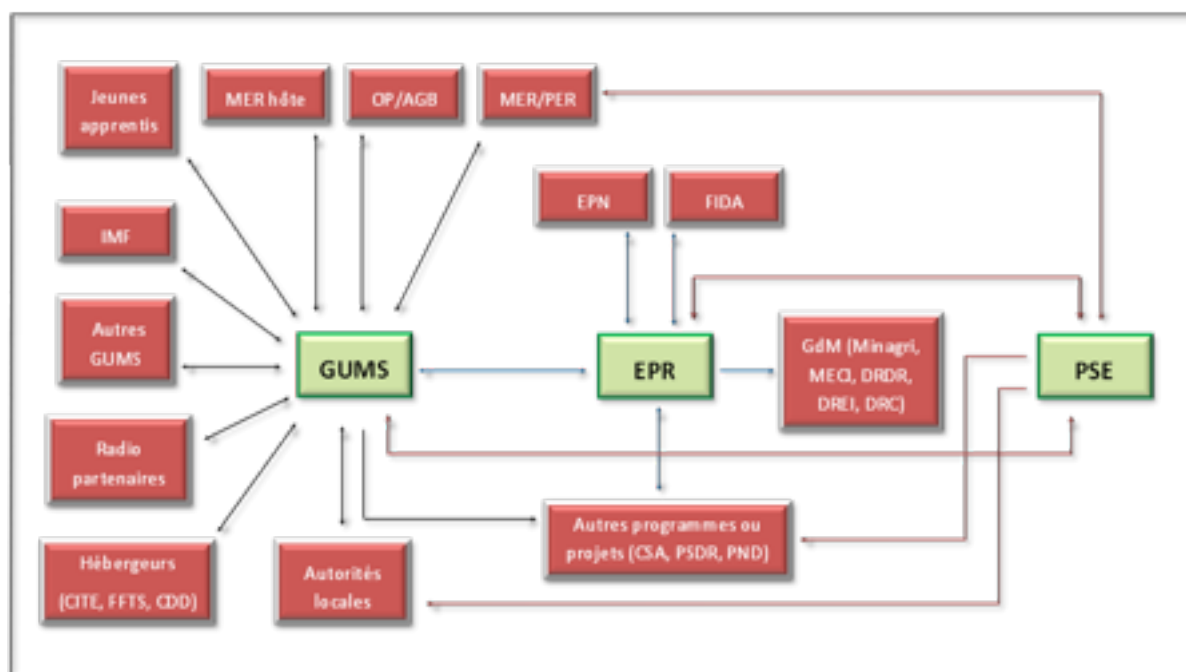


Figure 1. Le flux de communication de l'EPR Sofia

En analysant la figure ci-dessus, nous constatons que l'information circule principalement à travers un seul des acteurs du projet, les GUM. Ils sont, comme mentionné auparavant, les responsables de la collecte de la majorité des données relatives aux bénéficiaires (MER/PER, MER hôte, jeunes apprentis et OP/AGB). Seulement une petite partie de l'information sur les bénéficiaires est collectée par les PSE lors des formations aux MER, et par les IMF qui doivent communiquer le nombre d'entrepreneurs ayant sollicité des services financiers. Cependant, cette information arrive aux EPR toujours à travers les GUM.

L'information sur les bénéficiaires (résultat de la collecte de données) et allant vers l'EPR se concentre donc au niveau des GUM.

En ce qui concerne l'analyse, celle-ci est partagée avec l'EPR. D'abord, toute l'information collectée, comme déjà mentionnée, circule des GUM (niveau district) au CCSEGS (niveau régional) où ce dernier est chargé de l'analyse et de l'élaboration des rapports. Les cadres et autres responsables des composantes, devraient théoriquement être impliqués dans l'analyse et la communication, en étudiant l'avancement de l'exécution des activités de leur composante et en le communiquant, via de rapports détaillés, au CCSEGS. Toutefois, la participation des cadres à cette activité apparaît trop faible et, une fois de plus, l'analyse et même la diffusion de l'information générée par le projet sont pris en charge par un seul des acteurs du projet.

Les PSE apparaissent isolés et voire même hors système. Ils communiquent avec l'EPR par des réponses à des publications d'appels d'offre de formations (propositions technique et financière), s'engagent avec lui dans des processus de négociation de conventions et communiquent leurs activités par des rapports adressés au SAM. Leur communication avec les GUM et bénéficiaires est basée sur les formations dispensées aux MER/PER.

Ainsi, l'information obtenue par la collecte des données circule depuis les bénéficiaires à travers les GUM et le CCSEGS en allant aux gestionnaires du projet national et au bailleur de fonds. Le partage de l'information et la communication avec les autres acteurs régionaux (la CCI, les IMF, les autorités locales et régionales, etc.) est faible. Dans ce schéma, les bénéficiaires restent la source d'information et reçoivent en retour un échange constant d'information avec les CE et de l'information sur les activités du projet par la radio et la gazette MIOITRA (Fig. 2), les deux seuls outils formels de communication visant à les informer.



Fig. 2. MIOITRA, le bulletin d'information destiné aux bénéficiaires, en malgache

4. Analyse et conclusions

L'EPR est considéré comme partie intégrante d'un système, détaillé dans la figure 1. Aussi, est-il nécessaire d'introduire le concept d'effet de levier, dans un système où un petit changement peut conduire à une grande transformation de son fonctionnement (Meadows, 2008).

Les GUM et le CCSEGS font effet de levier dans le système de suivi-évaluation de l'EPR. Les GUM, étant presque l'unique acteur dans la collecte et l'analyse de données, ils sont exceptionnellement chargés de travail. Le CCSEGS, seul impliqué dans l'analyse au niveau régional, chargé du suivi-évaluation et par ailleurs de la gestion des savoirs et de la communication, a très peu de temps pour accomplir toutes ses fonctions.

Dans le manuel de suivi-évaluation de PROSPERER (FIDA, 2009) il est indiqué :

...Quel que soit la solidité d'un système de suivi-évaluation, il échouera sans la participation étendue des divers acteurs. Ainsi, l'ensemble de l'équipe et des partenaires de mise en œuvre du programme devraient participer activement à la collecte, à l'analyse et à la dissémination des informations...

Malgré cela, l'analyse du suivi-évaluation de l'EPR révèle une faible participation de tous les acteurs du système.

Ainsi, il est impératif d'encourager la participation et responsabilisation de tous les acteurs du projet dans le suivi-évaluation, et d'encourager l'analyse des GUM et du CCSEGS, ainsi que leur partage avec les autres acteurs de l'EPR et autres partenaires.

En ce qui concerne les autres acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation, les PSE et les cadres jouent un rôle important. Ces derniers pourraient en effet être le point de départ pour le renforcement de la collecte de données, la fiabilité de la qualité des analyses et la communication.

Pour les cadres il est urgent d'inciter, de rétablir et de régulariser leur participation dans l'analyse et l'élaboration de rapports, en étroite coordination avec le CCSEGS.

Quant aux PSE, ils doivent être plus impliqués, informés et intégrés dans le système, puisqu'en répondant seulement à la demande de services identifiés par les GUM, leur participation reste faible et d'une certaine forme isolée. Cela constitue un risque pour la pérennisation des activités du projet.

Les PSE pourraient s'engager par exemple dans la collecte des données et les activités concernant les MER hôte/jeunes apprentis et MER formatrices, étant donnée que ce sont des activités liées à leur métier. Ils pourraient partager quelques responsabilités avec les GUM et donc libérer ces derniers de leur charge de travail en réorientant le temps libéré pour le renforcement de l'analyse. Néanmoins, cette mesure est conditionnée par la disponibilité des PSE, qualifiée par le SAM comme insuffisante, et leur renforcement financier et humain (appui au recrutement de personnel administratif), mentionnés comme les principaux soucis par le président du réseau.

Finalement, si le propos est d'allier le S&E, la GS et la communication, il est urgent de clarifier le concept de suivi-évaluation et de le faire reconnaître comme étant strictement lié à la gestion des savoirs (concept complètement méconnu) et la communication auprès de tous les acteurs du projet. Rien ne peut être fait si la mauvaise compréhension du S&E ou si la perception de trois concepts/activités séparés persiste. Tel que constaté pendant les entretiens et conversations informelles, ces conceptions étroites de S&E entraînent un désengagement du personnels dans le S&E.

5. Références

FIDA. 2009. Manuel de suivi-évaluation de PROSPERER. Madagascar.

Meadows H.D. 2008. Thinking in systems: Chapter 6, Leverage points – places to intervene in a system. Chelsea Green Publishing. Vermont, USA.

Mikelssen B. 2005. Participatory methods in use. In Methods for development work and research: a new guide for practitioners. Second Edition, Sage, New Delhi.

Ravelonandro J.C. et Thierry B. 2010. Allier le suivi-évaluation, la gestion des savoirs et la communication à Madagascar. En Gestion Axée sur les Résultats de développement : Regards sur l’Afrique

Thierry B. et Rakotonratsima, H. 2009. Fiche technique : les outils GRD (Gestion axée sur les résultats de développement) dans les programmes-pays et projets.

Documents et archives de PROSPERER Sofia:

- Convention de partenariat avec les PSE
- Propositions technique et financière de formations
- Rapports d’établissement, de formation et fin de mission de PSE
- TDR de cadres