

## **Gestion axée sur les résultats de développement (GRD)**

### **Les outils GRD dans les programmes-pays et projets**

#### **Gestion des savoirs pour les résultats**

#### **Suivre l'impact pour créer le savoir**

#### **Note technique**

“Comment une équipe d'un programme-pays au FIDA pourrait créer un lien entre le système de suivi-évaluation et la gestion des savoirs afin de contribuer à l'achèvement de meilleurs résultats et impact.”

*Leçons tirées d'une expérience réussie en Suivi-Evaluation, Gestion des Savoirs et Communication à Madagascar (Programme SEGS – 2007/2009) : cf. [www.capfida.mg](http://www.capfida.mg)*

### **I - Historique**

Les projets de développement génèrent souvent de vastes résultats et impact en matière de lutte contre la pauvreté. Ces résultats restent souvent méconnus du fait de la faiblesse en gestion des savoirs depuis le terrain jusqu'au niveau international. Ainsi, il est nécessaire d'améliorer la diffusion des savoirs acquis parmi toutes les parties prenantes impliquées à toutes les étapes de la vie des projets pour un usage efficace en vue d'atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté.

Dans la plupart des cas, le suivi des activités de développement reste très faible et peu documenté. Cependant, quelques projets cherchent à améliorer le dispositif de suivi-évaluation et investissent de l'énergie dans la collecte des données. Ces dernières sont faites de longues listes d'indicateurs qui sont rarement analysées. Ce travail requiert pourtant une grande disponibilité de ressources et de temps. Au final, cela révèle souvent une faiblesse tant dans l'évolution du processus de renforcement des capacités que dans l'utilisation efficace des leçons tirées de l'expérience et des savoirs obtenus depuis le terrain. Quelques travaux ont également été conduits au niveau du siège du FIDA de manière à orienter les projets vers la création d'un système de gestion des savoirs plus efficace (par exemple un système de gestion des résultats et impacts, un manuel pour évaluer les impacts, un document cadre pour les programmes et budgets annuels, des rapports d'achèvement). Dans tous les cas, l'appropriation sur le terrain et la prise en charge par les équipes locales de ces différents systèmes restent très insuffisants. Ils sont généralement perçus comme une composante indépendante des exigences du FIDA et ne sont donc pas intégrés dans l'ensemble de la planification du pays.

Depuis 2007, avec la collaboration du Ministère de l'Agriculture (MAEP) de Madagascar et à travers l'Initiative pour Intégrer l'Innovation (III) financé par le Département pour le Développement International du Royaume Uni (DFID), le programme du FIDA à Madagascar a lancé une série de processus et activités visant l'amélioration des analyses et la diffusion des leçons et expériences émanant des projets pour consolider les systèmes de Suivi-Evaluation (SE) et Gestion des Savoirs (GS). La dernière expérience a démontré un progrès dans les capacités de gestion de projet. Celle-ci est considérée comme faisant partie du cadre général de l'initiative GRD. Ce modèle a aujourd'hui été

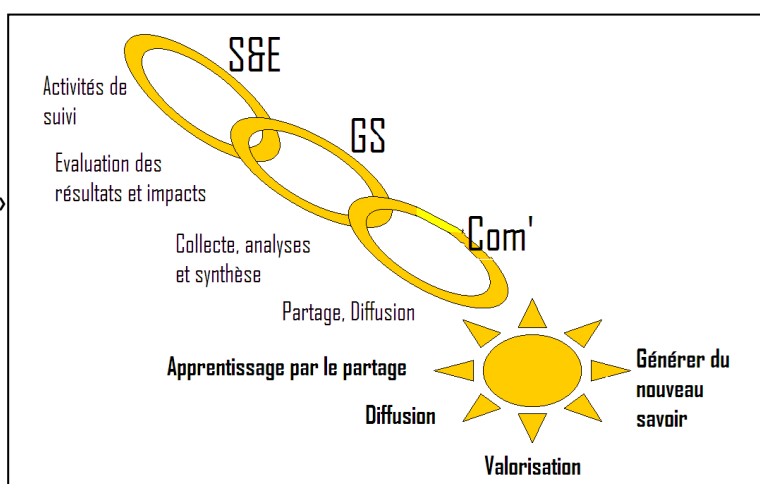
remonté au sein du nouveau cadre FIDAFRIQUE/IFADAFRICA qui inclut actuellement la région Orientale et Australe de l'Afrique.

L'objectif de cette note technique est de partir de cette expérience pour en faire une base pour réfléchir sur les possibilités d'application dans les autres pays. La présente note est destinée aux managers des programmes-pays souhaitant améliorer la gestion des projets à travers des outils simples et des systèmes de SE et GS plus appropriés au contexte du pays. Cette note récapitule les étapes fondamentales et nécessaires pour consolider la plateforme de savoirs au niveau d'un programme (portail du programme-pays sur le web) dans un premier temps, et utiliser ces savoirs pour obtenir de meilleurs résultats dans un second temps.

## II - Description générale de l'approche "en chaîne de valeur" des savoirs :

Comme le montre la figure 1, l'approche adoptée applique le concept de la chaîne de valeur aux savoirs comme le savoir est considéré comme un produit. A chaque maillon de la chaîne, depuis la « production » (genèse) à la « transformation » développés en vue d'ajouter de la valeur au savoir produit dans les activités des projets (sélection des réussites et échecs dans le système de SE, librairie électronique, études de cas) ainsi que pour faciliter une large diffusion à toutes les parties prenantes.

Figure 1: La chaîne de valeur du savoir et ses étapes



Tout au long du processus, une formation continue a été mise en place pour l'équipe des projets afin de renforcer leurs capacités pour consolider les données du terrain et analyser les résultats. Eventuellement, les savoirs provenant de nouvelles expériences peuvent servir à enrichir le dialogue politique et aider à la conception de futurs programmes et projets.

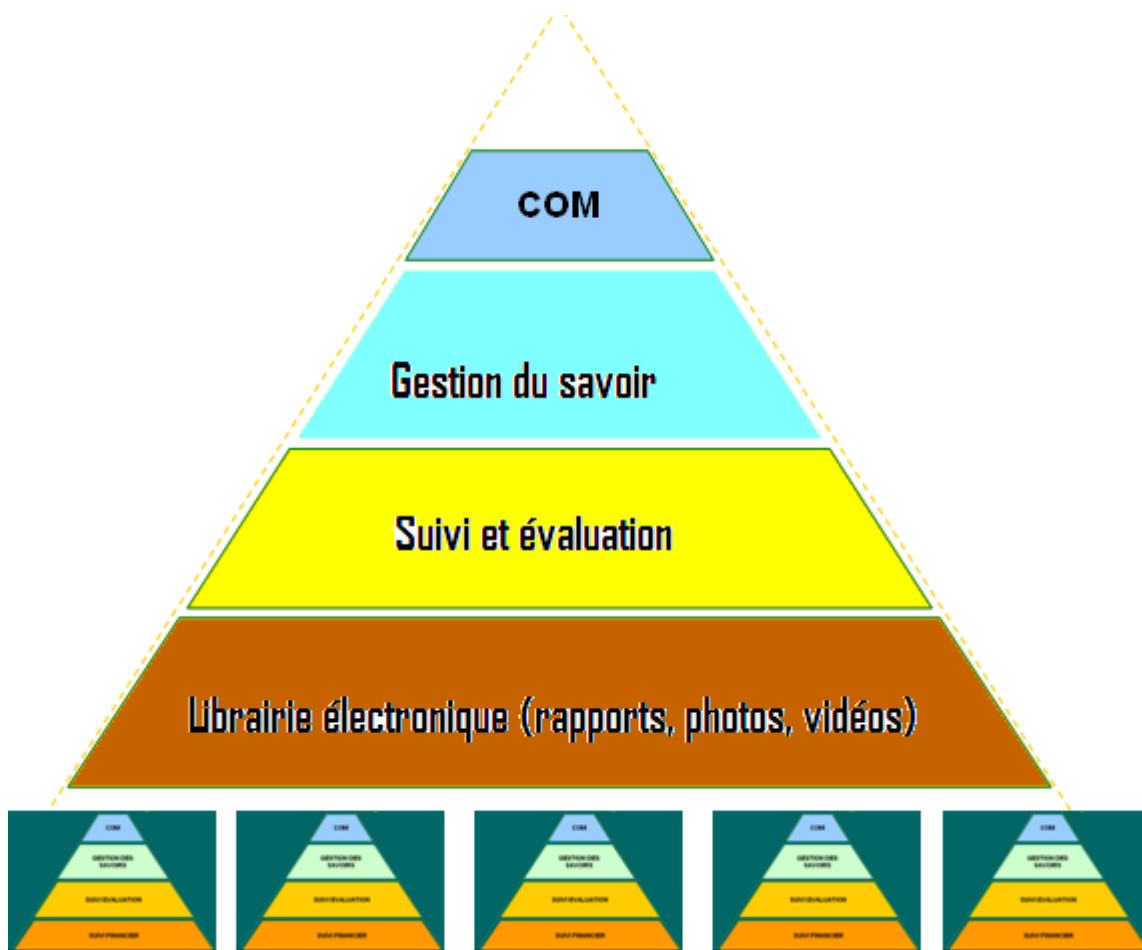
Le processus décrit précédemment est repris dans la pyramide ci-dessous, elle est utilisée pour les sites web aussi bien au niveau du projet qu'au niveau du pays. La remontée des dernières nouvelles d'un projet à l'échelle régionale permet de faire des analyses transversales.

**Encadré 1.** Le système soutient les projets dans l'adoption du cadre logique comme un outil de GRD, il réunit un nombre réduit d'indicateurs facilement quantifiables.

### **Avantages de cette approche :**

- Rassemble directement les informations du terrain
- Permet d'enregistrer toutes les réussites et échecs d'un projet
- Informe mieux le système de gestion du FIDA et pointe les événements à venir dans un projet
- Permet de recouper les informations financières avec indicateurs de résultats
- Harmonise les informations en reliant le système SE avec celui du gouvernement (MAP)
- Fournit une large perspective et une variété de produits médiatiques pour informer le public
- Fournit un lieu pour échanger les idées parmi les différents projets
- Utilise des documents basés sur l'expérience pour le dialogue politique et la formulation des projets

Figure 2: L'approche par chaîne de valeur du savoir illustré de manière pyramidale au niveau du pays et du projet



### III-Les principales étapes de la Pyramide<sup>1</sup>

#### Niveau 1 : Collecte de documents

Il est extrêmement important de conserver tous les documents sur les projets dans une seule librairie électronique. Dans ce sens, les projets sélectionnent les documents les plus pertinents produits depuis l'étape de formulation et les mettent en ligne sur une plateforme commune (une base de données dotée d'un moteur de recherche par mots-clés). Idéalement, les documents doivent être accessibles en ligne à tous avec la possibilité de restreindre l'accès aux rapports confidentiels (un mot de passe est requis). Cet exercice offre une bonne opportunité à l'équipe-projet pour organiser une large gamme d'informations et mettre en valeur les plus pertinentes (généralement les documents standards tels que les plans d'actions annuels, les rapports, les études techniques, les enquêtes socio-économiques, etc.). La librairie électronique peut également être utilisée comme une source de référence relatant les expériences (études de cas) et fournissant des données pour le système de SE.

La « e-librairie » contient également des séquences photos et des clips vidéo utilisant les logiciels libres tels que Picasa ou Youtube. L'archive regroupe des documents sur plusieurs années. Ils sont facilement récupérables et permettent de faire un partage avec d'autres pays et continents.

<sup>1</sup> Cette note ne prétend pas être un manuel de procédures complet. Il s'agit de prendre en compte les étapes basiques nécessaires pour atteindre un objectif. Malgré la définition d'un cheminement logique, les étapes ne sont pas figées et sont interchangeables. Plus d'informations sur [www.segs-mada.net](http://www.segs-mada.net).

## Niveau 2 : Suivi et évaluation

Au niveau du projet: Le système de SE doit être basé sur un cadre logique (propre au projet ou au programme-pays du COSOP). Le choix des indicateurs, entraînant souvent de longues discussions, doit se faire en fonction de l'utilisateur (par ex. les indicateurs techniques pour les techniciens, indicateurs de résultats et impacts pour le gouvernement et le FIDA, etc.). Les indicateurs doivent être facilement quantifiables.

Chaque projet rédige son manuel de SE en fonction des standards définis par le FIDA<sup>2</sup>. Ainsi, avec l'assistance technique de la cellule de coordination, et si besoin un consultant spécialisé, chaque projet renseigne une liste d'indicateurs (cf. « Logframe » dans l'encadré ci-dessous) et collecte les données nécessaires à la base de données standard - ensuite pouvoir les analyser et observer les tendances à long terme.

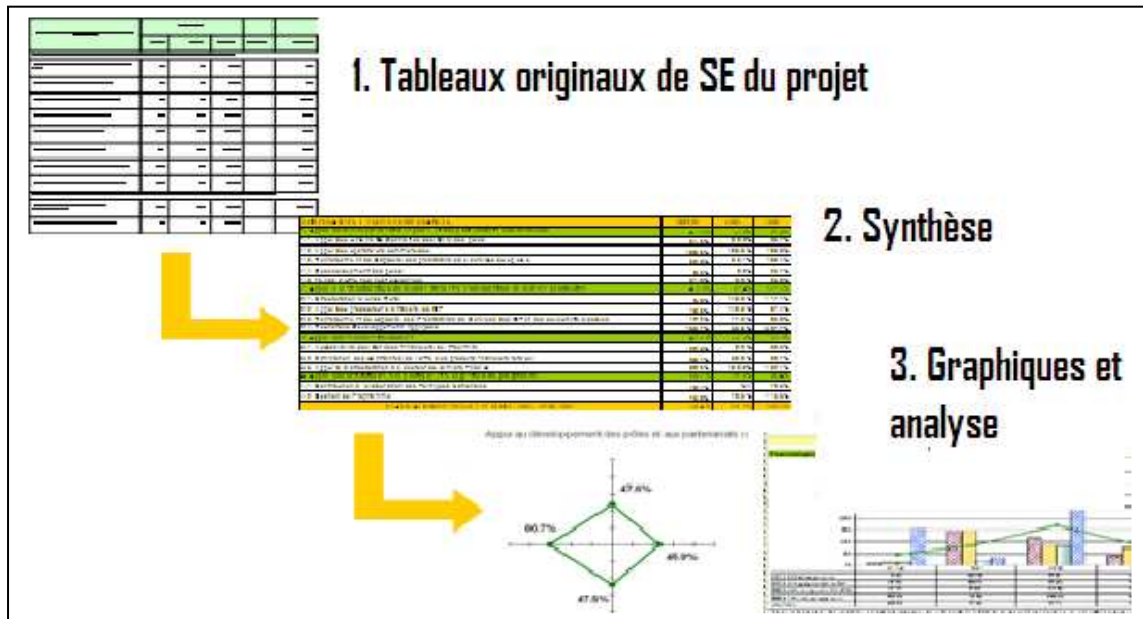
Cette base de données contient toutes les informations financières et techniques concernant le projet. Elle est organisée de manière à faciliter les analyses transversales : tableaux détaillés, graphiques de synthèse, etc. Dans l'idéal, elle rendrait possible la comparaison des résultats physiques en fonction des investissements effectués. Cela peut être fait grâce à l'utilisation d'un logiciel simple associé à une formation continue de l'équipe projet. Dans le cas de Madagascar, les données sont d'abord enregistrées sur des feuilles Excel. Ensuite, les équipes projet se chargent de les entrer dans la base de données standard et hors-ligne FIDAMADA. Les données seront alors exportées vers la base de données en-ligne du portail pays.

Il est important d'encourager constamment les équipes locales pour analyser les indicateurs aussitôt que les informations sont collectées. Par conséquent, les analyses seront faites dans le contexte exact qui prévaut au moment de la collecte de données (bien tenir compte des informations disponibles car certaines peuvent perdre leur signification avec le temps). De plus, le projet aura la possibilité de comprendre et apprécier plus profondément la progression ou le retard de ses activités. Les analyses quantitatives sont généralement transmises sous forme de graphiques, elles sont commentées par des analyses qualitatives, le tout est rassemblé dans un tableau standardisé Excel.

**Encadré 2. Sélection des indicateurs.** « Le pays avec les agences de développement doivent consulter une liste d'indicateurs clés, de préférence une liste standardisée, pour effectuer le SE des progrès et l'achèvement des résultats. Il est important de tenir compte de la chaîne des résultats escomptés. Dans la gestion axée sur les résultats, l'objectif est d'augmenter l'efficacité, *il est donc essentiel d'être sélectif et réaliste* (en terme de coûts et faisabilité) dans le choix des indicateurs. Le système de rapport sur les résultats doit rester pragmatique, en commençant par les données de base disponibles et en incluant les « proxys ». En effet, *des indicateurs qualitatifs appropriés complètent les indicateurs quantitatifs, voire compensent l'indisponibilité de certaines données quantitatives.* Ce système doit également comprendre des mesures d'appui pour faciliter la récolte de données et améliorer le système de suivi du projet ou du pays. L'objectif final serait *un système de gestion basé sur les résultats incluant des indicateurs spécifiques et quantifiables qui suivent une chronologie de données de base et une évaluation périodique des performances du projet et du programme en fonction des cibles définies.* » Source: [www.mfdr.org](http://www.mfdr.org).

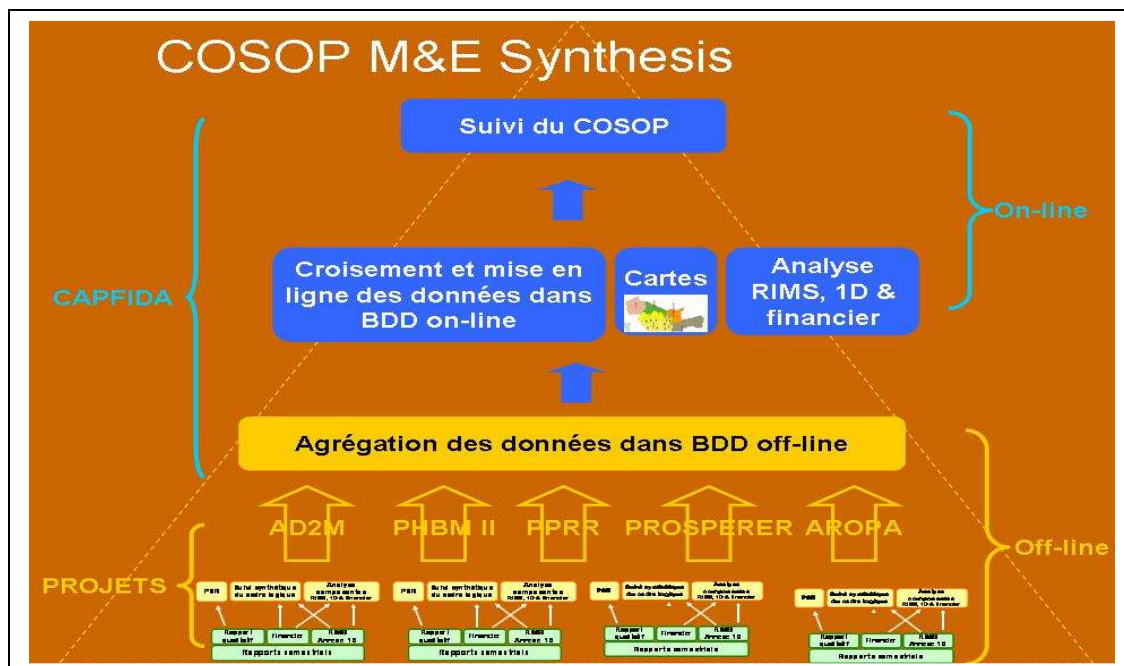
<sup>2</sup> <http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm>

Figure 3: Diagramme des étapes suivies lors de l'analyse des indicateurs



Au niveau du programme-pays : Une fois que les analyses d'indicateurs sont faites au niveau du projet (résultats et impact sur les activités, objectifs de développement), ils sont ensuite agrégés et analysés au niveau du pays. Les indicateurs des projets sont sélectionnés ou agrégés de manière à refléter les objectifs global et spécifiques définis dans le cadre logique (les parties en haut uniquement) – et le cadre de résultat du COSOP. La synthèse finale est alors présentée comme une note de suivi annuel du COSOP, comprenant les graphiques et les analyses qualitatives correspondantes aussi bien que les cartes thématiques (utilisant le Système d'Information Géographique)<sup>3</sup>.

Figure 4: Agrégation des indicateurs des projets puis analyse au niveau du pays (Note de SE du COSOP)



<sup>3</sup> [http://www.capfida.mg/se/site\\_spip/spip.php?article92](http://www.capfida.mg/se/site_spip/spip.php?article92)

### **Niveau 3 : Gestion des Savoirs**

Les informations pertinentes sont extraites de la base de données pour davantage d'analyses et de documentation. Celles-ci permettent de réaliser des produits facilement utilisables : brefs articles, cartes, graphiques, schémas, etc. qui montrent l'évolution des différentes activités des projets, qui comparent les résultats actuels avec les objectifs prévisionnels. Chaque projet est alors en mesure de tirer des leçons de ses réussites et de ses échecs. Des dossiers thématiques et techniques, des études de cas sont également fournis pour le partage des savoirs et des expériences sur des sujets précis (analyses de chaîne de valeur, système de SE, régimes fonciers, impact sur le genre, etc.) à travers les publications ou les sites web spécialisés, ou encore les forums internationaux.

### **Niveau 4: Communication**

Les produits élaborés par l'équipe du projet, selon les données du SE, mettent en valeur le progrès effectué dans les différentes activités. Ils servent à la communication des résultats dans différentes structures telles que les réseaux régionaux, les ateliers, les sites web des projets, les journaux, les médias, etc.). Il est donc important d'adapter le contenu de chaque produit en fonction de son destinataire final : un article court pour les médias, une analyse technique détaillée pour les réseaux régionaux, un diaporama pour les ateliers, etc.

Dans le portail web du pays, le niveau « Communication » de la pyramide est un autre lieu de stockage de tout produit relatif à la communication du programme-pays. Il contient les articles de presse aussi bien que des clips vidéo et des photos.

Communiquer à travers des canaux appropriés est extrêmement utile, particulièrement pour susciter l'attention à l'échelle internationale sur le travail du FIDA dans le pays. Le système offre des éléments de compréhension sur le système de travail du FIDA avec ses parties prenantes et les décideurs nationaux.

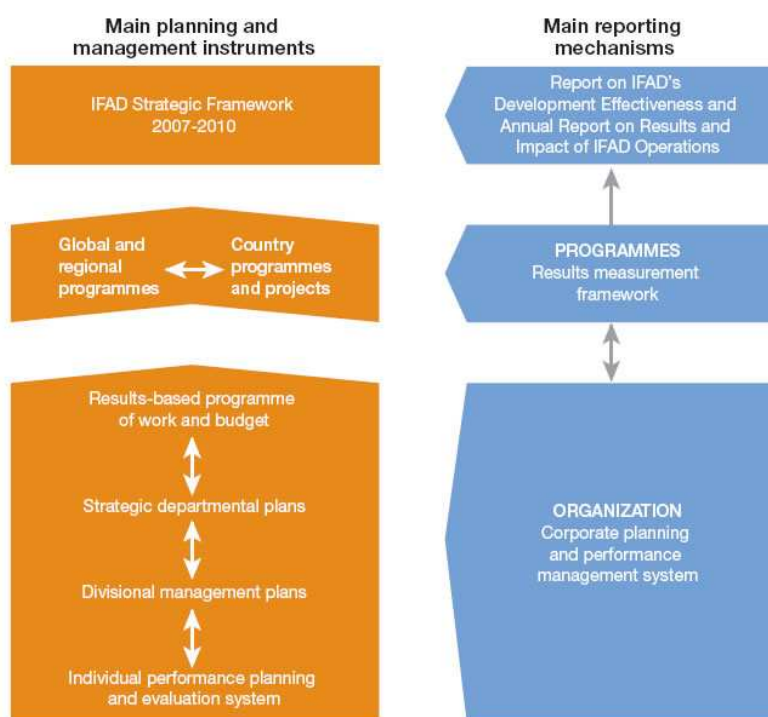
### **Niveau 5 : Conception améliorée et Dialogue politique**

Les savoirs produits selon le précédent processus deviendraient une source d'inspiration dans la prise de décision et la planification. En effet, la continuité du flux d'information depuis le terrain jusqu'aux destinataires est un excellent outil pour ajuster les stratégies de réduction de la pauvreté et atteindre plus largement les objectifs de la GRD. Les données du terrain peuvent être retracées et mises à jour selon l'état du projet, cela est bien plus pratique face aux analyses longues.

Le système vise également l'amélioration des cadres opérationnels des projets. Par exemple, certaines analyses peuvent être reportées dans le cycle de projet annuel pour ajuster le plan de travail et budget annuel (AWPB) en tenant compte des réalités de terrain. On peut également en tirer des leçons pour la formulation de nouveaux projets.

## IV – Gestion axe sur les résultats de développement (GRD)

Figure 5: Le système GRD du FIDA



La Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD) est une stratégie de management qui se focalise sur l'utilisation performante de l'information pour améliorer la prise de décision. Cela suppose de faire appel à des outils pratiques pour l'élaboration des plans stratégiques, la gestion des risques, le suivi des avancements et l'évaluation des résultats qui ont déjà été utilisés par le FIDA ces dernières années. Comme le montre le tableau ci-après, l'approche adoptée à Madagascar peut être considérée comme une mise en application sur le terrain des 5 principes du GRD :

Principes de la GRD <sup>4</sup>	Le programme-pays à Madagascar
<p><b>1- Axer le dialogue sur les résultats à toutes les étapes du processus de développement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Dans la phase de formulation:</u> les résultats attendus doivent être définis et l'impact recherché sur la pauvreté et le développement doit être analysé.</li> <li>▪ <u>Pendant la réalisation:</u> le suivi des résultats est nécessaire pour évaluer le progrès et identifier les ajustements requis.</li> <li>▪ <u>Lors de la clôture:</u> les derniers résultats sont évalués en rapport avec les objectifs et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'idée de cette approche est de créer de nouveaux savoirs ainsi que de la valeur ajoutée à toutes les phases du projet pour assurer un flux d'information dynamique visant le plus grand nombre possible de partenaires et les parties prenantes.</li> <li>▪ Les plans d'action se basent sur les résultats attendus de l'année en cours. Les rapports annuels doivent respecter scrupuleusement le cadre de travail correspondant pour permettre la comparaison. Le projet peut</li> </ul>

<sup>4</sup> Source: [www.mfdr.org](http://www.mfdr.org)

d'autres facteurs.

alors déduire facilement les succès et échecs/obstacles rencontrés.

## **2- Aligner la programmation, le suivi et l'évaluation sur les résultats attendus**

Quand les partenaires locaux et les parties prenantes se focalisent sur mes résultats attendus et utilisent les indicateurs de résultats associés, ils sont plus en mesure d'aligner la programmation (avec les appuis financiers), le suivi et l'évaluation avec les objectifs de résultats convenus. Les priorités et contraintes du partenaire dans le pays restent le point de départ pour la planification des opérations. Cela doit être cohérent avec la stratégie nationale de développement.

- La stratégie de réduction de la pauvreté à Madagascar (Madagascar's Action Plan) applique une approche de gestion axe sur les résultats dans laquelle des objectifs ambitieux sont alignés aux ODMs. Ils sont déclinés en sous-objectifs avec les indicateurs correspondants.
- Concernant le FIDA, le COSOP a été défini selon une approche axe sur les resultants. Il est aligné aux objectifs nationaux précédents. Tout projet financé par le FIDA doit reporter les indicateurs identifiés dans la stratégie nationale.

## **3-Assurer la simplicité des méthodes de mesure et des rapports**

Les outils de gestion axée sur les résultats (indicateurs, collecte de données, analyses et rapports) doivent être le plus simple possible.

- Fondés sur le système-pays, utilisant le système de SE existant et renforcer les capacités autant que possible.
- Orientés simultanément pour la fonction d'apprentissage et la responsabilisation.
- Harmonisés de façon à réduire les coûts et faciliter l'analyse comparative.

- Chaque projet a élaboré son propre manuel de SE.
- Les outils utilisés pour la saisie et l'analyse des données sont des logiciels basiques comme Excel et Access.
- La liste des indicateurs est compilée en fonction des besoins du "client" (les communautés, les ingénieurs, le gouvernement, le FIDA, etc.). Les indicateurs de SE du système national sont inclus.
- L'utilisation d'une base de données unique, coordonnée par le bureau du pays (FIDAMADA et la base de données en ligne) garantit l'harmonisation.
- Un standard de format de rapport synthétique a été défini, avec un espace prévu pour les données spécifiques à un projet.

## **4- Axer la gestion sur l'obtention des résultats plutôt que de gérer par résultats**

Gérer pour obtenir des résultats implique un changement de mentalité : au lieu de commencer par l'inventaire et la planification des inputs et activités pour en déduire les résultats et impacts, il s'agit plutôt de focaliser sur les résultats et impacts attendus avant de lister les inputs et activités nécessaires pour les atteindre. Cela demande également l'élaboration d'une ligne de base, la définition des cibles et des indicateurs pour évaluer

- Le COSOP axé sur les résultats, définissant les priorités du programme-pays, se focalise sur les résultats attendus.
- Les inputs et activités sont définis lors de la phase de formulation du projet sur la base du COSOP. Les résultats attendus du COSOP, auxquels chaque projet aura contribué à la conception, sont identifiés. Quelques indicateurs simples en seront définis. Ces indicateurs doivent être homogènes parmi les projets de façon à faciliter le travail pour



la progression durant la réalisation et l'achèvement du programme.

agréger et comparer les données au niveau national. Ces résultats représentent les objectifs en fonction desquels les inputs et les activités seront planifiés, permettant au projet de planifier et ajuster la réalisation selon ses avancements.

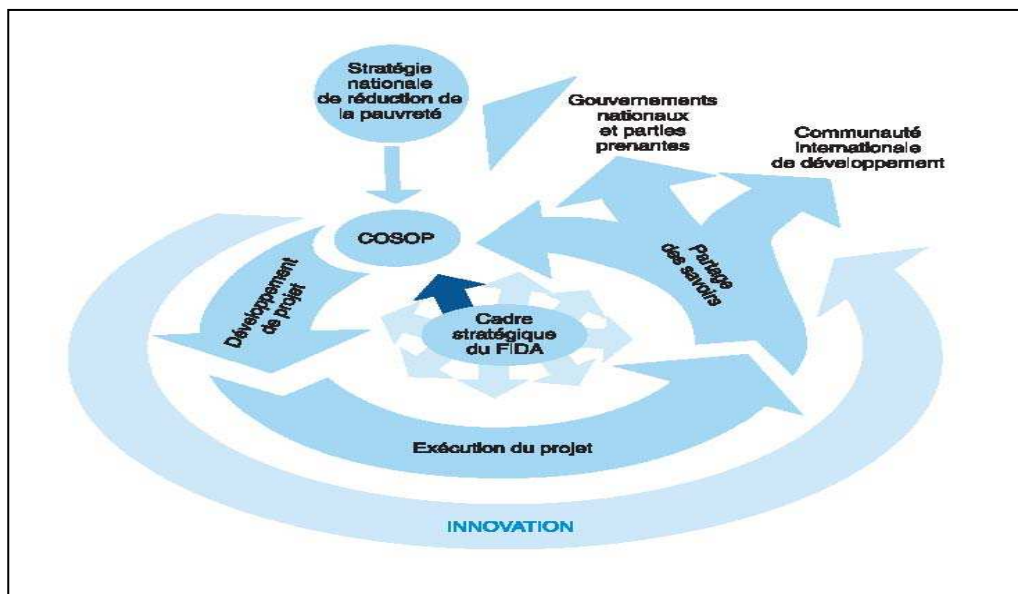
- Une enquête socio-économique de base est en cours de réalisation pour PROSPERER et AROPA. Les données sont déjà disponibles pour PPRR et AD2M.
- Les cibles et indicateurs d'évaluation sont clairement définis pour tous les projets.

**5-Utiliser les informations relatives aux résultats pour l'apprentissage et la prise de décisions, comme pour l'établissement des rapports et la responsabilisation**

- Les informations sur les résultats doivent être disponibles au public.
- Les résultats doivent être utilisés dans les rapports et la responsabilisation à la fois pour le partenaire dans le pays que pour les agences de développement.
- Utiliser les rapports sur les résultats de manière positive pour la gestion de l'apprentissage et la prise de décision, tout en tenant compte les leçons apprises pour améliorer les actions futures.
- Garder en tête que même avec une bonne performance dans la gestion pour les résultats, des facteurs externes peuvent bloquer l'achèvement des résultats attendus.

- Les documents relatifs à chaque projet sont disponibles en ligne : rapports, analyses de données, photos, nouveaux articles, etc.
- L'initiative a été présentée lors de nombreux ateliers et séminaires à Madagascar mais aussi au niveau régional et global du FIDA.

Figure 6: Aperçu du modèle opérationnel du FIDA



### **Encadré 3. Outils Web 2.0.**

- Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) fournissent des instruments mobilisables pour étendre l'impact des initiatives, notamment les forums électroniques, et les outils web 2.0 tels que Google Maps, Panoramio, Wikipédia.
- Internet sert aussi bien d'outil de stockage (où toutes les informations sont disponibles pour tous au même moment) que d'outil de partage (mise en valeur des études de cas, partage d'histoires dans divers réseaux).

## **V- Lien avec les autres systèmes**

### **1- Les réseaux régionaux :**

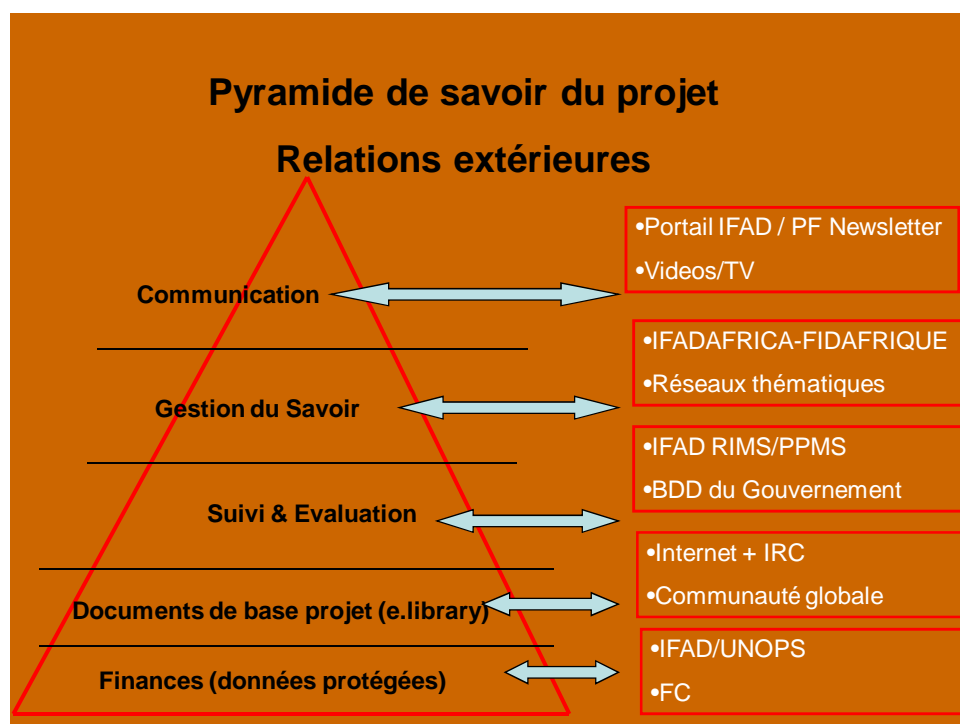
Dans le cas de Madagascar, tous les sites web des projets ainsi que le portail du pays sont hébergés par le réseau régional Fidafric ( [www.fidafric.net](http://www.fidafric.net) ). Cela permet de diffuser l'information collectée aux niveaux régional et international. Les informations sont ainsi reliées au système web global du FIDA ainsi qu'au portail sur la pauvreté rurale.

Les réseaux régionaux comme Fidafric sont les pierres angulaires de la stratégie de Gestion des Savoirs du FIDA. Ils offrent une excellente opportunité pour garantir la visibilité de ces initiatives. En effet, ils fonctionnent comme une plateforme qui sert à animer les communautés de pratique, à rassembler le savoir des différents projets et programmes dans toute l'Afrique et enfin les communiquer au siège du FIDA. Une assistance technique est prévue en termes de gestion de savoirs aussi bien que pour des espaces de travail interactifs pour les petits sites web, un système de gestion (SPIP) contient les logiciels libres et des systèmes de courriers électroniques personnalisés pour tous les projets. De plus, Fidafric est un réseau local géré en Afrique, cela facilite son appropriation par les projets.

### **2- Le système général du FIDA**

Pour assurer la durabilité de telles initiatives, aussi bien que la prise en charge totale par le FIDA, il est essentiel de relier ce système avec celui du FIDA. Cela constitue un des plus grands défis à venir.

Figure 7: Les différentes strates de la Pyramide de Savoir par rapport au système général du FIDA



A Madagascar, les efforts continuent afin de connecter les sites web avec : (i) le portail sur la pauvreté rurale qui fournit des informations sur le contexte de pauvreté et les activités du FIDA au niveau d'un pays ([www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)); (ii) la librairie globale du FIDA (IRC) ; (iii) PPMS pour les indicateurs SE et le système de gestion des résultats et impact (SYGRI) ; (iv) à moyen terme, avec le nouveau système d'administration des dons et prêts (LGS) actuellement développé par le département des finances.

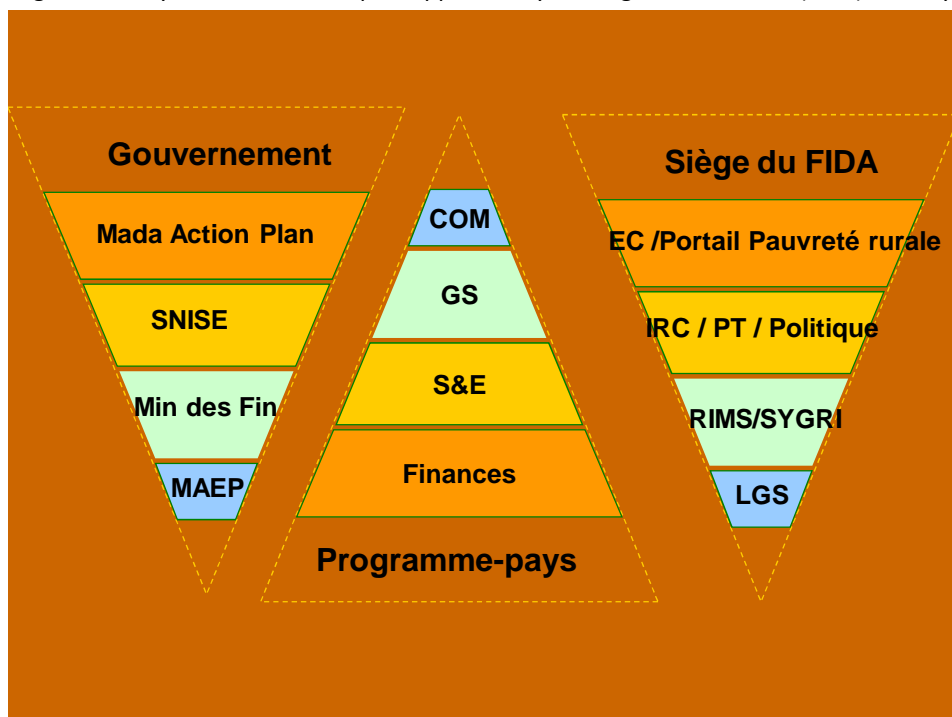
## VI- Les systèmes du gouvernement et l'appropriation

Le lien avec les systèmes nationaux permet de consolider les initiatives existantes dans chaque projet du programme-pays puis de les agréger au niveau de la cellule d'appui au programme-pays. Cela fournit au FIDA et au gouvernement une source fiable d'informations sur le SE, la GS et la communication externe. La remontée de l'information en cohérence avec le siège du FIDA et le gouvernement est plus facile. Le système offre aux institutions publiques un appui en renforcement de capacités pour le suivi et l'évaluation des opérations financées par le FIDA. Par conséquent, cela favorise l'introduction de nouvelles pratiques axées sur les résultats au sein des programmes publics.

En partant du Madagascar Action Plan, qui gère son propre système de SE appelé SNISE<sup>5</sup>, des liens sont établis entre les programmes du FIDA et l'unité de suivi du Ministère de l'agriculture (MAEP).

<sup>5</sup> Voir le rapport de progrès MAP, Juin 2008

Figure 8: La Pyramide de Savoir par rapport au Système général du FIDA (à dr.) et au système de suivi du gouvernement (à g.)



Le FIDA utilise un système de gestion axée sur les résultats propre au pays ainsi que ses outils. De plus, le gouvernement est tenu responsable de la réalisation de cette initiative comme cela a été intégré aux départements<sup>6</sup> du MAEP.

Le portail du pays et les sites web des projets sont gérés localement (avec le suffixe .mg). Ils sont reliés au site web du gouvernement (Ministère de l'Agriculture). L'équipe du Capfida, l'antenne locale du FIDA, se charge de coordonner tous les systèmes de SE et de centraliser les informations et ressources diverses, pour promouvoir le dialogue politique, améliorer la conception des projets et affiner le modèle opérationnel du FIDA. L'équipe de projet bénéficie d'un renforcement de capacités en gestion de site web, SE, l'élaboration des rapports de résultats.

## VII- Les aspects financiers

La plupart des initiatives décrites précédemment ont peu, voire aucun extra, coût. Il s'agit plus d'un changement d'organisation que de travail supplémentaire comme la majorité des éléments requis existe déjà dans les processus actuels. Les coûts en extra relèvent de l'organisation des ateliers locaux, nécessaires pour harmoniser les approches et améliorer la compréhension mutuelle entre les équipes projet, le gouvernement et le système FIDA.

Les éléments ci-dessous permettent de réduire les coûts pour les projets (tout en garantissant une durabilité) :

- Construire à partir des ressources locales préexistantes comme le système du gouvernement
- Investir dans le renforcement de capacités en SE de l'équipe locale
- Elaborer un programme de formation sur les techniques et compétences-clés (utilisation des logiciels libres dans le système de gestion)

<sup>6</sup> Voir article de l'OECD, Sourcebook 3<sup>ème</sup> édition

- Faire appel aux professionnels locaux pour finaliser les résultats (journalistes pour la rédaction d'articles, les photographes pour les photos, ingénieurs et étudiants pour les études de cas, etc.)

### **VIII- La voie à suivre pour Madagascar**

Une évaluation d'impact de cette initiative sera faite en 2009. L'évaluation permettra d'identifier la valeur ajoutée de l'initiative pour les différentes parties prenantes impliquées (équipe de gestion des projets, le FIDA, le gouvernement et les bénéficiaires).

Les activités mises en place seront alignées aux projets. L'équipe responsable de l'initiative, aujourd'hui bien équipée, prendra totalement en charge la suite des initiatives. L'approche de la gestion des savoirs par chaîne de valeur est une formule générique, elle est applicable à tout autre programme-pays du FIDA. La prise en charge dépendra essentiellement des décisions du Senior Manager et des engagements des CPMs.

Pour plus de renseignement, veuillez contacter :

Benoit Thierry  
Country programme manager pour  
Madagascar, IFAD  
Via Paolo Di Dono, 44  
Rome, Italy  
Bureau: +39 0654592234  
Fax: +39 0654593234  
[b.thierry@ifad.org](mailto:b.thierry@ifad.org)

Haingo Rakotondratsima  
Liaison Officer, IFAD  
Porte 3, Bâtiment annexe  
Ministère Agriculture Elevage Peche  
Anosy 101 Antananarivo, Madagascar  
Bureau: +261 202232207  
Fax: 261-20 32454  
[h.rakotondratsima@ifad.org](mailto:h.rakotondratsima@ifad.org)