



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

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

ETUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Le rôle des bénéficiaires dans le système de suivi-évaluation de PROSPERER

Direction: Caroline Bidault, Chargée Associée du Programme FIDA Madagascar

Rédaction: **Ciro DOMINGUEZ MENDEZ**

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



Madagascar, Août 2011

Table des Matières

1. Introduction	4
2. Méthodologie.....	5
3. Résultats.....	6
3.1. Qui sont les bénéficiaires de PROSPERER ?.....	6
3.2. Le rôle des bénéficiaires dans le système de suivi-évaluation	8
3.2.1. Planification.....	8
3.2.2. Réalisation et suivi des activités	8
3.2.3. Rapports.....	9
3.2.4. Evaluation.....	9
3.3. Les outils pour le suivi des activités, la collecte et l'analyse de données	10
IV. Analyse et conclusions.....	12
V. Références.....	14

Liste des abréviations

AIF	Assistant Ivo Fanoitra/GUM
BPE	Business plan d'entreprise
CCI	Chambre du commerce et de l'industrie
CE	Conseiller d'entreprises
EPR	Équipe PROSPERER régionale
FIDA	Fonds international de développement agricole
GUM	Guichet unique multiservices
IMF	Institutions de microfinance
MER	Microentreprise rurale
MER/PER	Microentreprise rurale/ Petite entreprise rurale
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
SAE	Services d'appui aux entreprises
S&E	Suivi-évaluation

1. Introduction

Le Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER) est un programme d'appui au renforcement de microentreprises rurales (MER) et petites entreprises rurales (PER) et de promotion de l'entrepreneuriat rural à Madagascar. Son objectif est de permettre aux ruraux pauvres d'augmenter leurs revenus grâce à la diversification des activités agricoles et à la consolidation et le renforcement des capacités et de la productivité des MER/PER (FIDA, 2009).

Le programme, fondé sur un partenariat public-privé, vise à promouvoir le dynamisme du secteur informel par sa structuration progressive et son intégration dans des pôles de croissance structurés par activités (filères) reflétant l'avantage comparatif régional, ou par zone géographique (pôles régionaux). Cette structuration et intégration du secteur informel est favorisée par des services d'appui externes, diversifiés, pérennes et répondants aux besoins des bénéficiaires (FIDA, 2007).

Ainsi, le programme à travers ses équipes régionales et celles de ses principaux partenaires de mise en œuvre, via les guichets unique multiservices (GUM) et les réseaux de prestataires de services aux entreprises (PSE), vise à procurer des services d'appui aux entreprises rurales préexistantes afin de favoriser leur croissance. Au-delà du simple renforcement de ces MER, le programme promeut leur structuration en clusters et filières sous forme de fédérations ou de groupements par corps de métiers, permettant ainsi la pérennisation des services et l'extension des marchés. Il facilite également la mise en place de néo-entrepreneurs dans les marchés émergents, essentiellement par un processus d'apprentissage et de formation continue (FIDA, 2007).

Les bénéficiaires du programme sont variés : les MER/PER et leurs groupements ; les MER leaders dont leur rôle est essentiel pour la réalisation des activités ; et les nouveaux entrepreneurs potentiels. Ces bénéficiaires ont un rôle dans le processus de suivi-évaluation du programme, soit dans le processus de réalisation des activités, de documentation et d'analyse de l'information, ainsi que pour l'établissement des rapports et dans l'évaluation (Aubel, 2000 ; FIDA, 2002).

Cette étude de cas décrit les différents bénéficiaires du programme et analyse leur degré de participation dans le système de suivi-évaluation de PROSPERER dans la région de Sofia. Sont également exposés les principales contraintes du programme et des bénéficiaires, en particulier en ce qui concerne leur participation dans le processus de suivi et de l'évaluation des activités.

2. Méthodologie

Les informations présentées dans cette étude ont été obtenue lors de visites auprès des bénéficiaires dans les quatre districts de la région de Sofia. De plus, des conversations

quotidiennes informelles auprès de l'équipe technique de l'EPR, les GUM et le réseau de PSE ont permis de compléter l'information collectée lors des visites de terrain.

L'analyse des textes et des documents dans les archives du projet, les résultats préliminaires des enquêtes auprès des bénéficiaires et la constante observation participative ont facilité l'identification des principales contraintes du projet et celles des bénéficiaires dans leur participation dans le processus de suivi-évaluation des activités.

Dans le but d'assurer l'authenticité des informations collectées, les sources ont été triangulées tout au long de la recherche.

3. Résultats

3.1. Qui sont les bénéficiaires de PROSPERER ?

Le programme PROSPERER cible en priorité les microentreprises rurales (MER) de 0 à 4 employés ainsi que les petites entreprises rurales (PER) de 5 à 15 employés impliquées dans des filières reflétant des avantages comparatif régionaux et des opportunités de marché (FIDA, 2007). Ces MER/PER, constituent les principaux bénéficiaires du programme.



Figure 1. Propriétaire d'une MER individuelle, filière raphia/fibres végétales

En outre, le programme appuie l'organisation de ces MER/PER en associations, groupements, unions, fédérations et coopératives, dans le but de renforcer collectivement leurs capacités, l'accès aux marchés, les services et l'infrastructure. Ces groupements sont dénommées organisations professionnelles ou associations et groupements de base (OP/AGB). Une OP est une union de deux associations, tandis que divers types de groupements sont dénommées AGB : un groupement de MER communautaires, une association ou une coopérative.

Il est à noter qu'en plus des MER/PER et de leurs organisations, PROSPERER appuie des jeunes sans emploi en leur proposant une formation professionnelle et des stages d'apprentissage pour qu'ils puissent, à terme, s'intégrer dans le marché du travail et éventuellement créer leur propre entreprise (PROSPERER, 2009). Les jeunes sont accueillis par des MER performantes qui sont devenues formatrices de leurs métiers. Elles sont appelées MER hôtes et les jeunes suivant leurs formations sont des jeunes apprentis.



Figure 2. Groupement de MER communautaires



Figure 3. Jeunes apprentis ayant reçu une formation en apiculture

Certaines MER leaders qui sont devenues formatrices d'autres MER sont dénommées MER formatrices. Ce sont des entrepreneurs expérimentés dans leurs activités, capables d'instruire d'autres MER dans la même communauté ou district. Ainsi, MER hôtes et MER formatrices sont aussi bénéficiaires du programme.

Finalement, le programme propose aux jeunes et aux adultes illettrés des cours d'alphabétisation afin de les aider à trouver un emploi stable et de faciliter leur intégration dans les programmes de renforcement des capacités des MER. De la totalité de personnes alphabétisées, 75 % sont à la tête de MER nécessitant un renforcement de connaissances de base.

3.2. Le rôle des bénéficiaires dans le système de suivi-évaluation

La participation des bénéficiaires est nécessaire dans les quatre étapes du processus de suivi-évaluation. Leur participation varie cependant selon l'étape, le type de bénéficiaire, leur rôle dans le programme et leur relation avec les autres acteurs du programme. La participation et le niveau d'implication de chaque type de bénéficiaire dans le suivi-évaluation sont détaillés ci-après.

3.2.1. Planification

Chaque année un processus de planification de la totalité des activités du programme est mis en place par PROSPERER dans ses quatre régions d'intervention. L'objectif est d'élaborer le plan de travail et budget annuel (PTBA) qui est le document qui régit les objectifs, les actions et les exécutions annuelles réalisées par le projet.

3.2.2. Réalisation et suivi des activités

La participation de bénéficiaires dans la réalisation et le suivi des activités du programme se présente sous deux formes : d'une part via les MER hôtes qui offrent aux jeunes apprentis des stages de formation pour l'apprentissage de métiers ; d'autre part via les MER formatrices, engagées activement dans l'offre de formations "technique et qualité" à d'autres MER. Leur participation s'inscrit dans l'exécution des activités de la composante 2 « Services d'appui aux microentreprises rurales et formation professionnelle ».

Par ailleurs, les bénéficiaires participent en tant qu'informateurs lors de la collecte des données par les CE et les PSE, en particulier via la préparation de rapports par les MER hôtes et les MER formatrices. Ces données concernent le nombre de MER/PER et de jeunes apprentis formés, le taux de satisfaction des bénéficiaires par rapport aux formations dispensées, le taux d'adoption des éléments appris durant la formation par les MER et les jeunes, et l'augmentation de leurs connaissances. Leur participation demeure cependant essentiellement passive et l'on rencontre encore de nombreuses difficultés d'appropriation des outils de S&E.

3.2.3. Rapports

Afin d'informer le programme sur le déroulement de leurs activités et de faciliter l'évaluation de leurs prestations de service, les MER hôtes et MER formatrices participent aussi au système de rapports. Les MER hôtes, pendant la durée de six mois de stage de formation aux jeunes, doivent rédiger trois rapports :

- Rapport de démarrage : spécifiant le contenu de la formation, le nombre de jeunes à former et le matériel à utiliser
- Rapport à mi-parcours : détaillant les progrès accomplis et les connaissances acquis par les jeunes, le nombre de jeunes encore en formation, le matériel utilisé et la note assignée à chaque jeune
- Rapport final : il est identique au rapport à mi-parcours mais comprend en plus le taux de satisfaction des jeunes, exprimé en pourcentage et obtenu pendant l'évaluation de la formation donnée par la MER hôte

D'autre part, les MER formatrices, en tant que prestataires de services du programme doivent rédiger les mêmes rapports que les PSE. Ces rapports sont :

- Rapport d'établissement : il présente les objectifs et la mission, la méthodologie à suivre, les résultats atteints, les ressources impliqués, le chronogramme d'activités et la liste de participants.
- Rapport de formation : il précise les objectifs et la méthodologie de l'intervention, le déroulement de la formation (dates, lieu et matériel utilisé). En annexe sont présentées les fiches de présence et le questionnaire d'évaluation de la formation remplis par les bénéficiaires.
- Rapport de fin de mission : il est rédigé après le suivi post-formation, c'est-à-dire un à cinq mois après la formation. Il consiste à rappeler les objectifs de la mission, les principales réalisations, l'organisation et déroulement d'activités, les résultats, problèmes rencontrés/solution proposés et conclusions. Il inclut également les résultats de l'évaluation de l'adoption de la formation.

Les rapports de MER hôtes et MER formatrices sont déjà un exemple de l'implication de bénéficiaires dans la collecte et le traitement de données. Néanmoins, tant les MER hôtes que les MER formatrices ont des difficultés dans l'élaboration et la rédaction de leurs rapports. Les GUM sont souvent appelées à prendre la responsabilité de la réalisation, saisie ou la traduction de ces rapports.

3.2.4. Evaluation

La participation des bénéficiaires dans l'évaluation des activités du programme peut être résumée comme suit :

- Évaluation des services d'appui-conseil offerts par les GUM : les évaluateurs sont les MER/PER
- Évaluation des formations offertes par les PSE et MER formatrices : les évaluateurs sont les MER/PER
- Évaluation des MER hôtes : les évaluateurs sont les jeunes apprentis

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

Le programme, dans le but de faciliter la collecte des données auprès de bénéficiaires, a mis en place une série d'outils de suivi-évaluation (Tableau 1). Toutefois, l'appropriation de ces outils par les bénéficiaires demeure un de problèmes majeur pour le programme. Une attention spéciale a été portée au remplissage du cahier de gestion de MER/PER car un fort pourcentage des MER ne remplit pas leur cahier. Cela constitue un risque pour la collecte et la qualité de données.

Domaine	Outil	Objectif de l'outil	Périodicité	Responsable	Destinataire
2. Réalisation/ suivi des activités	Cahier de gestion (par MER formées et appuyées)	Obtenir de l'information sur les revenus des MER, évaluer leur augmentation/évolution, servir à l'élaboration de diagnostics d'entreprise	Chaque achat, vente ou dépense réalisés par la MER	MER/PER	MER/PER, outil d'appui au CE
	Cahier de suivi des MER (pour les MER déjà accompagnées)	Permettre la traçabilité des visites et des services d'appui conseil donnés par le CE aux MER/PER accompagnées	Chaque visité ou conseil donné	CE	MER/PER, CE
	Cahier de gestion des jeunes apprentis	Obtenir de l'information sur les jeunes et suivre la progression de leur apprentissage	Hebdomadaire	Jeunes, surveillés par la MER hôte	CE, GUM
	Fiches de présence	Surveiller la participation des jeunes aux formations dispensées par les MER hôtes	Journalier, pendant la formation	MER hôte	GUM
3. Rapports	Rapport d'établissement, rapport de formation et rapport final	Communiquer aux GUM la proposition, le déroulement et les résultats des formations dépensées à d'autres MER	Au début, après réalisation et après suivi-post formation	MER formatrice	CE, GUM
	Canevas rapport MER hôte	Communiquer aux GUM l'avancement des activités réalisées et la progression de l'apprentissage des jeunes	Au démarrage, mi-parcours et à la fin de la formation	MER hôte	CE, GUM, EPR
4. Evaluation					
4.1. GUM	Questionnaire aux MER pour l'évaluation des services offerts par GUM	Evaluer la performance des GUM et la qualité des services offerts aux MER	Trimestriel	CE, AIF (pour MER au bureau)	GUM, EPR
4.2. Formations	Questionnaire d'évaluation de la conduite de la formation	Evaluer la qualité de la formation et la performance des PSE et MER formatrices	Au final de la formation	CE, PSE, rempli par les MER/PER	CE, GUM
	Questionnaire d'adoption de la formation	Evaluer l'adoption de la formation par les MER/PER et les jeunes apprentis	Après six mois la formation	CE, PSE, rempli par MER et jeunes	GUM
4.3. MER hôte	Questionnaire d'évaluation de la formation de MER hôte	Evaluer la performance des MER hôtes et la qualité de formations dispensées	Au final de la formation	CE, rempli par les jeunes	GUM

Tableau 1. Les outils de suivi-évaluation utilisés au niveau de bénéficiaires

IV. Analyse et conclusions

Pour guider l'analyse de la participation des bénéficiaires dans le système de suivi-évaluation de PROSPERER, nous nous appuyons sur les concepts des deux approches de suivi-évaluation citées par Guijt et Gaventa (1998) dans la littérature : le suivi-évaluation conventionnel et le suivi-évaluation participatif.

Dans un système de suivi-évaluation conventionnel, le processus est géré par les gestionnaires du projet ou experts externes, les bénéficiaires souvent restent en marge, peu impliqués ou uniquement source d'information. Aussi, les indicateurs sont essentiellement quantitatifs, définis en externe et l'approche prédéterminée.

Dans un système de suivi-évaluation participatif, tous les acteurs concernés par l'action participent ; les populations locales, le personnel et les gestionnaires du projet ainsi qu'autres acteurs impliqués, souvent aidés par un facilitateur. Les indicateurs pour mesurer l'impact du projet peuvent alors être définis en interne, inclure des jugements qualitatifs et l'approche du système est adaptative.

Le système de suivi-évaluation actuel de PROSPERER emprunte à ces deux approches. Actuellement, les bénéficiaires participent à toutes les étapes du processus de suivi-évaluation mais leur participation est encore faible. Ils participent, par exemple, dans le processus d'identification des besoins régionaux qui sert à la planification des activités annuelles, néanmoins, leur participation est limitée à une consultation par an et tous les types de bénéficiaires ne sont pas engagés.

C'est plutôt dans la réalisation des activités et dans l'élaboration des rapports que les bénéficiaires sont le plus activement impliqués. À la rédaction de cette étude, 37 MER hôtes dispensaient des formations pour l'apprentissage de métiers aux jeunes apprentis et trois MER formatrices formaient d'autres MER en technique et qualité. Ce nombre reste cependant insuffisant si l'on considère le total de 2 328 MER validées (données tirées de la banque de données des MER/PER en juillet 2011, dans la région Sofia).

Dans un système de suivi-évaluation participatif, par ailleurs, les bénéficiaires désignent et adaptent les méthodologies, participent à la collecte et l'analyse de données, et partagent les résultats en les reliant à l'action (Guijt et Gaventa, 1998). Dans le cas de PROSPERER, les bénéficiaires participent à la collecte de données et l'évaluation mais sous une forme très primaire limité à un rôle passif et d'informateurs.

Seul un faible nombre de MER hôte et MER formatrices participent activement à la collecte de données avec leur activité de formation et leurs rapports. La vaste majorité des bénéficiaires est uniquement source d'information lors du travail des CE et des PSE.

Bien que PROSPERER ait réussi à intégrer les bénéficiaires dans certaines tâches du suivi-évaluation, il est encore nécessaire de les impliquer plus étroitement dans le système, de les inclure dans le processus de planification avec une plus grande fréquence, d'augmenter leur participation dans la réalisation des activités et de les impliquer activement dans la collecte et l'analyse des données, l'évaluation, la mesure d'impacts et résultats, etc.

Une meilleure appropriation du programme par les bénéficiaires assurerait leur participation et résoudrait peut-être le problème d'appropriation des outils de suivi-évaluation auprès des bénéficiaires, un des principaux soucis du programme.

Le programme devrait alors adopter une approche plus participative. Cette mesure signifie cependant d'être ouvert à un processus de transformation d'un système plutôt conventionnel vers une approche participative incluant l'implication active de populations locales, l'incorporation des indicateurs qualitatifs dans la mesure des effets et des résultats du projet, l'adoption de méthodes participatives dans la collecte de données et la disponibilité permanente d'un responsable d'appui au suivi-évaluation au niveau local. Les communautés rurales devraient être accompagnées au moins jusqu'à ce qu'elles soient pleinement impliquées dans le système.

V. Références

Aubel J. 2000. Comment assurer la participation des exécutants de programme dans le processus d'évaluation. Programme d'Appui Technique à la Survie de l'Enfant/Services de Secours Catholique. Calverton-Baltimore MD.

FIDA. 2002. Un guide pour le suivi-évaluation de projets: Gestion d'impact en développement rural. Rome.

FIDA. 2007. Rapport de pré-évaluation du programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER). Rome, Italie.

FIDA. 2009. Aide-mémoire de la mission de supervision de PROSPERER. Madagascar.

Guijt I and Gaventa John. 1998. Participatory monitoring and evaluation : Learning from change. IDS Policy Briefing 12. Brighton, UK.

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

Documents et archives de PROSPERER Sofia:

Rapport d'établissement, de formation et final des PSE

www.prosperer.mg (date de consultation, Août 2011)