



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana

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

SECRETARIAT GENERAL
DIRECTION GENERALE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE

Programme de Promotion des Revenus Ruraux (PPRR)

ETUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Direction: Benoît Thierry, Chargé de Programme FIDA
Rédaction:

Marlène CAPO-CHICHI – Institut Supérieur Technique d'Outre Mer
Octobre 2008

Synthèse sur les méthodes de suivi-évaluation des activités du PPRR
(Tamatave, Madagascar)

Sommaire

I. Collecte des informations avant la revue à mi parcours du programme

1. Composante Microprojet et infrastructures
 - 1.1. Microprojet
 - 1.2. Infrastructures
2. Composante Commercialisation
3. Composante Microfinance
4. Composante Gestion du Programme

II. Points faibles de l'ancien système ou l'ancienne méthode

III. Nouveau système de Suivi Evaluation mis en place

En général, la mise en œuvre des projets de développement pose peu de problèmes. Lorsque les actions et résultats attendus sont définis clairement, et que les personnes chargées de les accomplir les comprennent, les réalisations se font aisément. Mais un autre problème se situe au niveau du suivi évaluation et par conséquent au niveau de la collecte et du traitement des informations. Dans la plupart des cas, aucune information n'est collectée ou disponible sur les réalisations faites. Cela s'explique par :

- La non demande de collecte des informations
- L'absence de personnes chargées de collecter les données
- L'inexistence d'un canevas préfixé pour la collecte des informations
- La non sensibilisation et non formation des agents chargés de la réalisation à fournir des données précises.

Avant d'atteindre les indicateurs du projet, il existe plusieurs niveaux secondaires à savoir : composante, sous composante, activités et autres. Les indicateurs du projet (composante et sous composante) sont définis déjà dans le cadre logique. Mais les autres restent à définir en fonction des activités et en fonction des objectifs plus élevés.

En effet, une fois les données collectées, il faut un traitement. Les données collectées sont brutes et ne reflètent pas nécessairement les observations que fournissent ces données une fois traitées. Les responsables des projets, s'ils fournissent un grand effort pour la collecte des données ne sont pas toujours à même de les traiter convenablement. Il est alors nécessaire de mettre un accent sur ces deux points : **collecte et traitement des données**.

Ce rapport présente le système de circulation des informations et le nouveau système mis en place au sein du Programme de Promotion des Revenus Ruraux (PPRR), en vue de l'amélioration de son système de suivi évaluation.

I. La collecte des informations avant la revue à mi-parcours du programme

1. Composante Microprojet et infrastructure

1.1. Microprojet

Les microprojets sont ou font partie des activités par lesquelles le programme intervient afin d'atteindre le plus possible de bénéficiaires. Elles sont subventionnées de plusieurs manières :

- Certaines Organisations Paysannes (OP), reçoivent une formation, un financement, du matériel et bénéficient aussi de l'appui technique des Conseillers Agricoles (CA) travaillant pour le programme. Ce sont par exemple les microprojets porciculture, maïsiculture, pisciculture.
- Les autres OP bénéficiant de microprojets comme l'apiculture ou les cultures maraichères reçoivent juste la formation, le matériel et l'appui technique des CA. Il n'y a pas de financement car ce sont des activités qui n'ont pas besoin de fonds durant toute leur durée comme c'est le cas pour la plupart des élevages. Pour l'apiculture, une fois les ruches installées et peuplées, il suffit d'attendre la formation du miel par les abeilles. Pour les cultures maraichères, étant donné que les cycles sont relativement courts, il est plus facile de se réapprovisionner en semences et en engrais après les premières ventes.

Plusieurs acteurs interviennent dans les microprojets. Le responsable microprojet est entouré des Superviseurs et des Conseillers agricoles (CA) qui sont eux les agents de terrains. Les CA planifient par semaines les actions à établir et élaborent des rapports d'activités hebdomadaires par pôle. Ces documents sont mis à la disposition des responsables et des superviseurs. En effet les Superviseurs se basent sur leur compte rendu pour faire leurs rapports mensuels. Ils valident d'abord ces derniers avant de faire les leurs. Les rapports des Superviseurs sont aussi envoyés au Responsable Microprojet.

En outre, les CA se regroupent 2 jours par mois à Fénérive pour faire le point, soumettre leurs problèmes aux Superviseurs et discuter des solutions possibles. Lorsque la Responsable Microprojet n'assiste pas à cette réunion, elle envoie ses recommandations et ses requêtes par les Superviseurs. C'est aussi à ces occasions que les CA reçoivent des formations ou des approfondissements dans diverses activités de production. Il faut noter aussi que les Superviseurs répondent à l'appel de la Responsable en cas de besoin. Enfin, il y a chaque année une séance de consultation des microprojets réalisée par un consultant extérieur. Il ne faut pas oublier que les organismes d'appui dont les CA proviennent suivent de près leurs activités en envoyant des rapports mensuels à la responsable Microprojets.

En plus des rapports, les CA fournissent à présent des fiches de renseignements sur la situation des microprojets chaque mois. Des fiches de suivi évaluation ont été élaborés et sont en essai auprès des CA. Ils devraient être validés et rendus fonctionnels incessamment par la Responsable Microprojet.

Le schéma 4 suivant présente le système de circulation de l'information au niveau de la Composante.

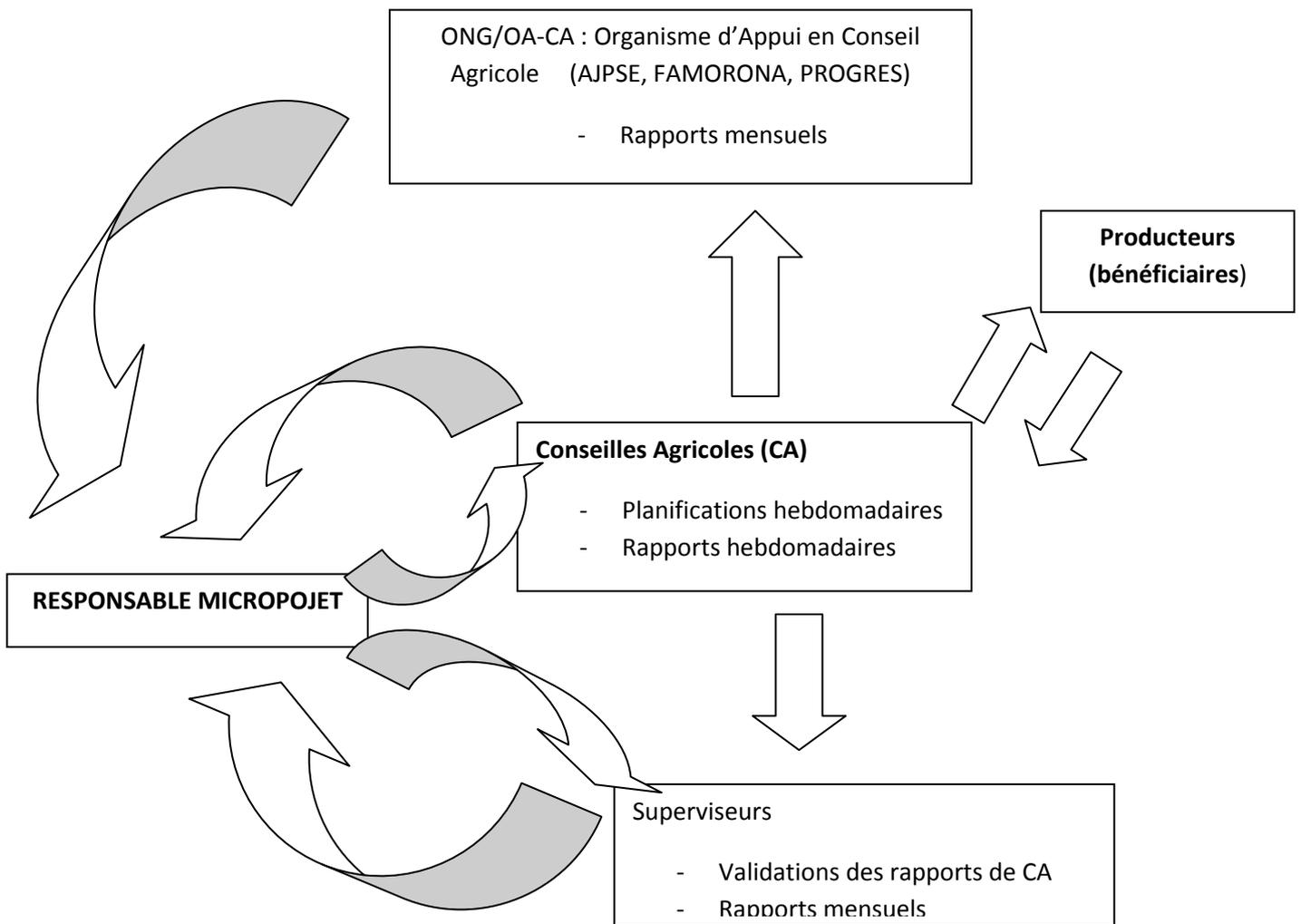


Schéma 1 : Circulation de l'information au niveau du Composante Microprojet du PPRR

Infrastructures

Le processus de circulation des informations est différent de celui au niveau des microprojets. Les infrastructures (routières et hydro agricoles), une fois livrées par le projet, sont confiées aux populations bénéficiaires afin qu'elles assurent leur gestion. L'Unité de Gestion du Programme (UGP) reçoit des manifestations de la part des entreprises après le lancement d'un appel d'offre. Un bureau d'étude sollicité par le projet étudie, évalue et classe ses offres. La validation de l'une des offres se fait ensuite par une commission composée des membres de l'UGP responsable des infrastructures et des responsables provenant de la Direction Régionale du Développement Rural (DrDr). Le marché est donc accordé à une entreprise. Avant le début des activités, une équipe composée des membres de l'UGP, du bureau d'étude, des représentants de l'entreprise, des autorités locales, et des représentants des différentes associations de la localité, effectue une descente sur le terrain. L'objectif de cette descente sur terrain est de localiser et de fixer conformément au marché, les zones ou lieux où seront réalisés les travaux et de préciser pour chaque portion le type d'aménagement à réaliser : pont ou dalot, sentiers, bâtiments de Centre d'Accès au marché (CAM) ou autre. L'entreprise peut alors commencer les travaux. Les travaux sont suivis par l'équipe du programme et le bureau d'étude. Une fois les travaux terminés, la réception provisoire est réalisée en présence des représentants de l'UGP, de l'Entreprise, des techniciens qui y ont participé mais surtout en présence des autorités locales. Un procès Verbal (PV) de réception provisoire est établi. Le PV de réception finale est établi ensuite ou après les réaménagements ou corrections au cas où des défauts sont remarqués au niveau des infrastructures. Mais il faut noter que le bureau d'étude remet à l'UGP chaque mois un rapport durant la mise en œuvre des travaux et à la fin, afin de permettre à l'équipe de l'UGP de suivre l'évolution des travaux. Après la réception, l'entreprise accorde une garantie de 12 mois pendant lesquelles elle s'engage à effectuer toutes les réparations possibles en cas de dégradation. Après cette période, l'entretien de l'infrastructure est confié aux différentes associations : Associations des Usagers de l'Eau (AUE) pour les pompes et autres aménagements hydro agricoles et Associations des Usagers des Pistes (AUP). Ces derniers reçoivent des formations et un encadrement technique si possible. Des manuels d'entretien sont réalisés comme le manuel de gestion des bacs. L'encadrement est effectué pendant 3 ans pour chaque pôle. L'UGP avec l'aide des bénéficiaires établit un calendrier d'entretien annuel des infrastructures, surtout celles routières. Le financement du PPRR pour l'entretien des aménagements au cours de ces trois années est successivement de 80 %, 15 % et 5 %. L'objectif est d'impliquer au maximum les bénéficiaires et de les former à pouvoir gérer et entretenir le plus tôt possible les aménagements. C'est une option de pérennisation. Le programme peut ainsi s'étendre plus facilement à d'autres localités sans pour autant se préoccuper des infrastructures déjà terminées.

2. Composante Commercialisation

La composante Commercialisation a pour objectif de faciliter l'accès aux marchés aux petits producteurs via la mise en place des Centres d'Accès aux marchés (CAM).

Les personnes qui interviennent dans le département commercialisation sont : La Responsable Commercialisation, les Assistants Technique de CAM: ATC, et leurs Superviseurs, les Gérants des CAM et les Paysans, qui jouent le rôle de collecteur relais au niveau des différents points d'achats.

Des fiches sont mises à disposition des ATC par la Responsable Commercialisation pour collecter des informations relatives aux activités des CAM : quantité de produits collectés, Chiffre d'affaire, situation financière. Ces fiches sont remplies par l'ATC du pôle concerné avec l'aide du Gérant du CAM. Dans le cas où toutes les informations ne sont pas disponibles au CAM, le Gérant fait recours aux Paysans Collecteurs, relais des CAM. Ainsi des renseignements sont fournis sur les prévisions de produits à collecter ainsi que les quantités déjà collectées. Une fois ces fiches remplies, elles sont envoyés directement à la Responsable.

En plus de ces fiches, les ATC fournissent des rapports mensuels tout en y insérant leurs rapports hebdomadaires qui ne sont pas nécessairement envoyés chaque semaine. Les ATC se basent aussi sur le rapport mensuel du Gérant du CAM et des membres de la Coopérative qui dirige le CAM. Les Superviseurs appuient les ATC dans leurs activités en contrôlant leurs apports et en élaborant des rapports plus consolidés.

Dans le but de coordonner les activités, le Responsable Commercialisation organise deux (2) fois par mois des réunions avec les Superviseurs ; mais une seule réunion se tient par mois entre les Superviseurs et les ATC.

Le schéma 2 suivant présente le système de circulation de l'information au niveau de la Composante Commercialisation.

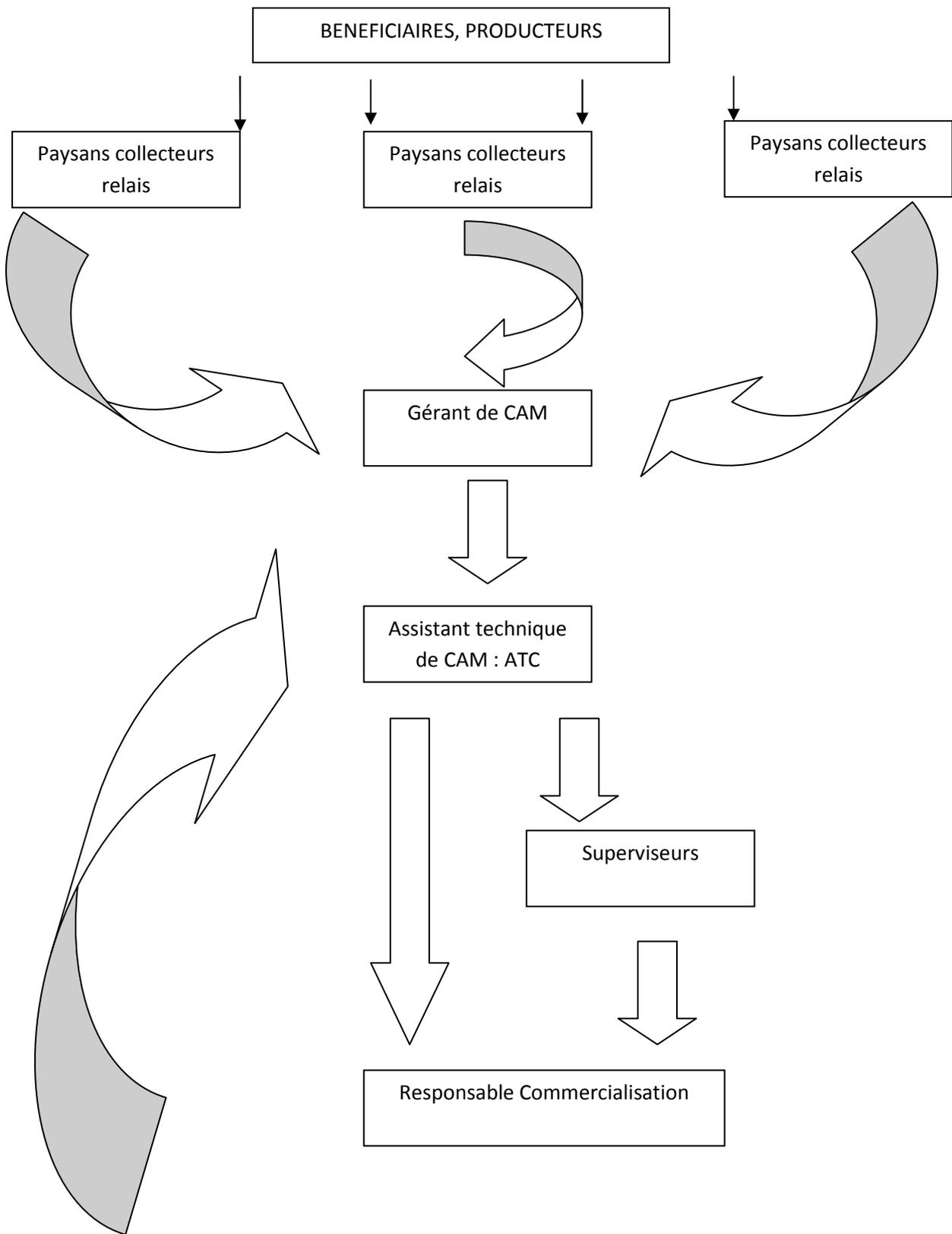


Schéma 2 : Circulation de l'information dans le département Commercialisation
 - Fiches élaborées

3. Composante Microfinance

La Microfinance intervient dans le soutien des activités agricoles grâce au crédit rural. Afin de pouvoir fournir les informations nécessaires au remplissage des tableaux des indicateurs, un système de remontée des données a été mis en place avec l'aide d'une institution de microfinance mutualiste) : l'Otiv. Au niveau de chaque point de services Otiv de chaque pôle, il existe des outils d'enregistrement des opérations journalières. Les gérants ou caissiers de ces points de services enregistrent donc les flux d'argent et les transcriptions des opérations sur le terrain. Les enregistrements sont faits sur des fiches élaborées selon un canevas en fonction des indicateurs du PPRR. Ces fiches ont été élaborées par le service suivi-évaluation et la composante Microfinance. Ensuite, grâce aux informations émanant des caissiers, l'agent de crédit ou développement, supervisé par un Gestionnaire des opérations au niveau de l'Otiv, vérifie la cohérence, valide et récupère ces fiches mises à disposition des caissiers. Les fiches validées sont envoyées au Gestionnaire. Le Gestionnaire se charge de les acheminer vers le Responsable Microfinance de l'UGP. Mais pour éviter les retards, les fiches sont envoyées d'abord par courrier électronique et puis physiquement après. C'est sur la base de ces fiches que le Responsable Microfinance organise des descentes sur le terrain en fonction des difficultés rencontrées par chaque point de services. L'agent de crédit rédige mensuellement un rapport technique destiné au Gestionnaire sur la base des rapports mensuels ; le Gestionnaire élabore un rapport trimestriel plus détaillé qui renseigne sur les résultats, l'avancement des divers travaux, les difficultés rencontrées ainsi que les solutions proposées.

A la réception du rapport trimestriel du gestionnaire, le Responsable Microfinance convoque une réunion pendant laquelle les restitutions sont faites, et où les recommandations sont émises. Il n'y a pas que les réunions trimestrielles ; les réunions mensuelles sont organisées à la fin de chaque mois, une semaine après réception physique des fiches élaborées. Un manuel de suivi évaluation pour la Microfinance a été rédigé et est utilisé à tous les niveaux de collecte d'informations. En outre, suivant ce qui est prévu par le projet, un consultant formateur intervient chaque année pour former les agents de crédit Otiv sur différents thèmes comme « la maîtrise des risques de crédit agricole ». Les bénéficiaires aussi reçoivent des formations concernant l'usage des crédits agricoles.

La Microfinance agit dans deux (2) différents types de crédit :

- Les crédits ruraux via les points de services
- Et les crédits aux vulnérables.

La collecte des informations est la même. En effet pour tous les pôles il existe 4 animatrices de crédit vulnérable, supervisées par une coordonatrice. Toutes ces personnes sont encadrées par un coordonateur. Les documents fournis sont les mêmes que pour le crédit rural.

Le schéma 3 suivant présente le système de circulation de l'information au niveau de la Composante Microfinance.

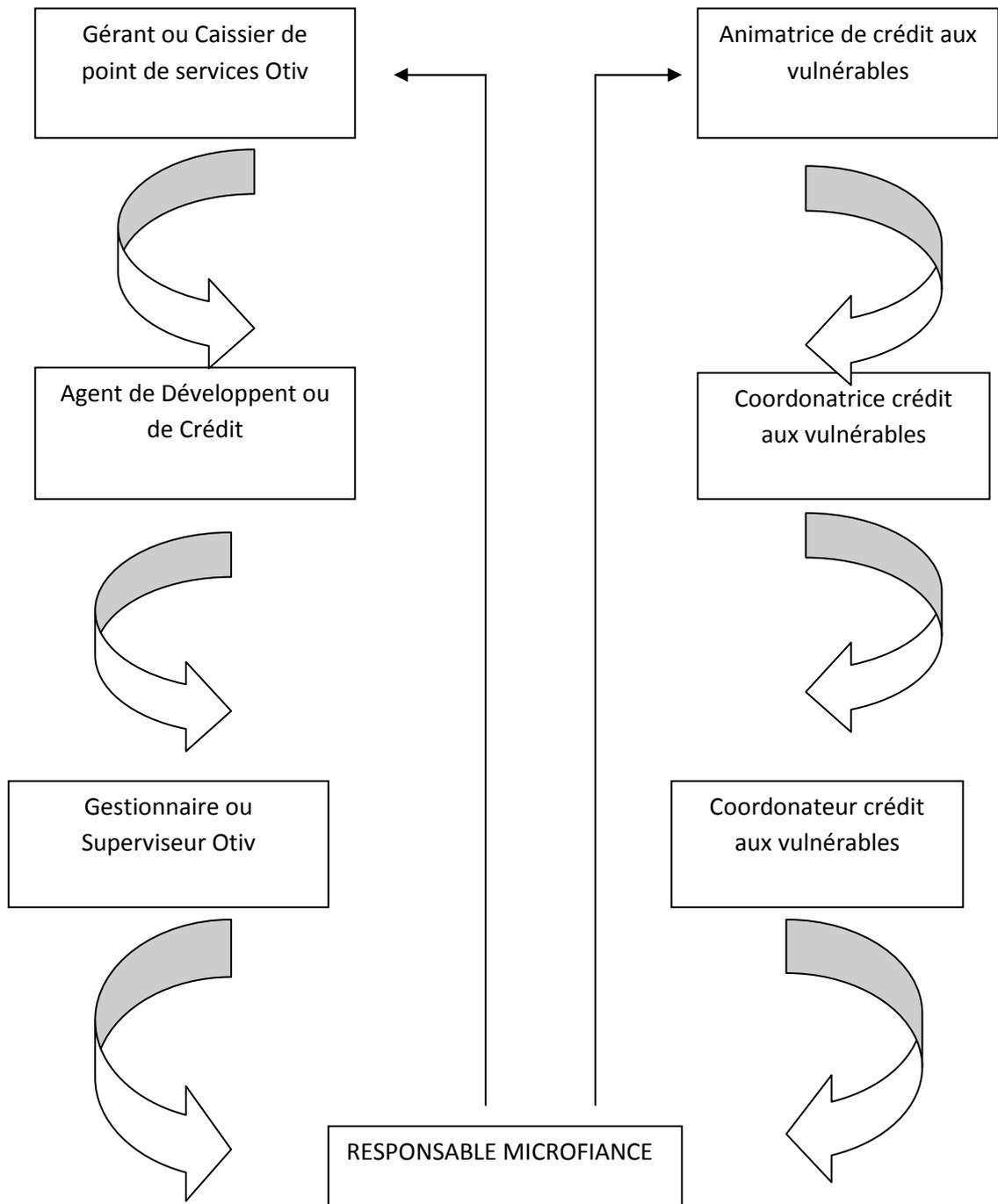


Schéma 3 : Circulation de l'information dans la Composante Microfinance

4. Composante Gestion du Programme

C'est au niveau de la Composante Gestion du Programme que toutes les données sont synthétisées. Ici, ce sont les Responsables de chaque Composante qui remplissent les fiches de suivi des indicateurs et qui les envoient au Responsable Suivi Evaluation. Ce dernier à son tour procède à une vérification avant d'envoyer les résultats finaux au Coordonateur du projet et aux autres bailleurs concernés. Le schéma 4 suivant présente le système général de remontée des données ou informations au sein du projet.

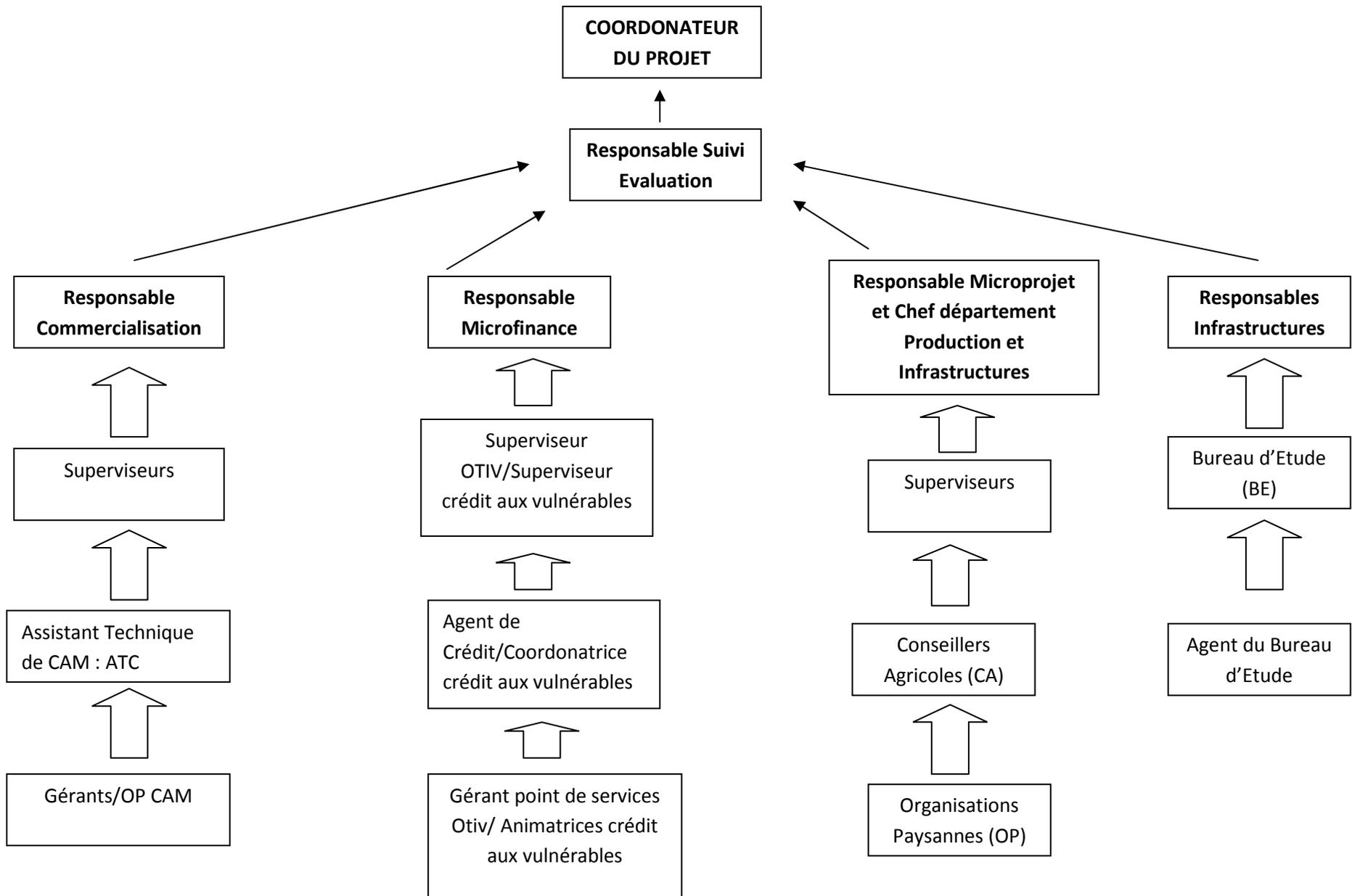


Schéma 4 : SYSTEME DE REMONTEE DES DONNEES

II. Points faibles de l'ancien système

Les objectifs globaux du projet sont connus mais l'atteinte de ces objectifs passe effectivement par la réalisation des autres objectifs secondaires et primaires. Les dits objectifs secondaires et primaires sont les résultats attendus au plus bas niveau de l'échelle c'est-à-dire au niveau des actions sur le terrain.

Les informations recueillies dans le cadre de ce travail nous ont permis de remarquer ou constater qu'au début ou départ de chaque activité menée sur le terrain, les objectifs n'étaient pas clarifiés, certains acteurs n'étaient pas formés et l'information au sein de l'équipe était fragmentaire donc ne parvenait pas à tous les niveaux, en particulier au niveau des bénéficiaires. Ces différents points se résument à :

- **non fixation des objectifs ou références à atteindre** : en fait il ne suffit pas de faire des actions et de collecter les informations qui s'y rapportent. Avant la mise en œuvre des activités, il convient de fixer aussi des objectifs pour les petits niveaux aussi, comme un rendement, un poids moyen, une augmentation de la productivité ou de la technicité par exemple. Une fois ces objectifs fixés, il faut identifier un certain nombre d'indicateurs de base à mesurer pour vérifier l'atteinte ou non de ces objectifs.

Ces **indicateurs** sont **choisis** selon les spécificités de chaque activité.

- **manque de formation des collecteurs et non-fixation d'échéances** : les **personnes chargées de faire la collecte** de ces indicateurs doivent être formées et enfin, les **fréquences de mesures ou de contrôle** doivent être fixées et respectées.

Les **moments ou les résultats doivent être rendus** doivent être fixés.

- **manque d'information de tous les acteurs du programme surtout les bénéficiaires** : il importe qu'au préalable, avant la collecte, l'équipe toute entière se réunisse pour expliquer chaque indicateur afin que tout le monde ait le même niveau de « compréhension si possible » et d'information. Ensuite après les collectes, les responsables doivent être en mesure de faire un feed-back en ce qui concerne la qualité, la quantité des informations recueillies. Il y a des acteurs qu'on oublie souvent et qu'on doit mentionner : ce sont les bénéficiaires. Il faut aussi les informer de l'avancement des résultats du projet ; leur demander leur avis à travers des focus groupe, des requêtes et entretiens. Ils se sentiront plus concernés et s'impliqueront d'avantage. En effet, dans les procédures, on les oublie souvent et surtout on oublie de leur dire qu'ils seront enquêtés aussi après les réalisations. Cela est très important car beaucoup ne comprennent pas pourquoi les acteurs du projet reviennent enquêter une fois les activités terminées.

- **manque de formation des responsables aux méthodes de traitement des données collectées** : Après la collecte intervient le traitement des données, même si c'est en partie le travail du Responsable Suivi-Evaluation. Chaque responsable au sein de sa composante doit pouvoir traiter ces données et tirer des conclusions afin de connaître plus clairement l'évolution de ses actions. Cela permet de réagir plus rapidement et de comparer en fonction des réalisations prévues. Au cas où il existe des écarts entre ce qui est prévu et ce qui est

réalisé, il doit être en mesure d'en donner les raisons. Cela permet aussi de régler plus convenablement et de prévoir les éventuels problèmes. Le partage des données ne doit pas se limiter à l'équipe et aux promoteurs du projet mais aussi et surtout aux bénéficiaires.

III. Nouveau système de Suivi Evaluation mis en place

A la fin de sa première phase et vu les conclusions de sa revue de mi-parcours, le PPRR n'était pas satisfait de son système de Suivi -Evaluation. En effet, il existe des domaines ou aucune donnée n'a été collectée et/ou des suivis n'ont pas été effectués.

Pour remédier à cette situation, une autre méthode de suivi et évaluation a été élaborée. Elle est en cours d'adoption car les cadres travaillant pour le compte du projet ont été formés pour appliquer cette nouvelle méthode.

Cette dernière comporte plusieurs étapes :

- **fixation d'objectifs ou de références à atteindre ou à dépasser par les paysans bénéficiaires à la base de l'échelle**
- **formation des collecteurs : la collecte d'informations** : elle est faite par les agents de terrains. A ce niveau, les données collectées sont encore sous forme papier car tous les niveaux d'actions du projet ne disposent pas encore de moyens informatiques.
- **L'enregistrement des données et informations** (constitution d'une base de données sur le logiciel Access) : elle se fait sous forme électronique au siège du projet. Avant cette action, les informations récoltées sont d'abord visées par les responsables de chaque composante du projet. Et éventuellement à chaque modification ou évolution d'une situation donnée, les personnes concernées sont informées afin que tout le monde soit au même niveau d'information.
- **Le traitement des données** : ici, il est possible de constituer un réseau entre les promoteurs du projet c'est-à-dire le FIDA et les acteurs des réalisations, les cadres ou responsables au siège du PPRR. Les résultats finaux obtenus après traitement des données sont mis en ligne pour permettre leur consultation par les membres du FIDA. Les données récoltées seront off-line ou on-line en fonction de ce que les responsables du PPRR décident. C'est-à-dire que certaines informations pourront être consultables directement sur le site mais d'autres seront bloquées et leur accès sera uniquement réservé aux personnes travaillant au niveau du projet et des organismes affiliés.

Cette initiative favorisera un suivi constant de l'évolution du projet à divers niveaux mais surtout permettra la constitution d'une base de données fiable. Cette dernière sera pratique dans la mesure où elle pourra répondre plus facilement et plus rapidement à tout autre questionnement. En effet, le traitement d'une requête ne se fera plus en plusieurs jours ou mois mais en un clic. C'est pour cela qu'une formation adéquate pour son exploitation est requise.

Toutefois, il faut noter que pour sa constitution, les données qui doivent y être insérées ou enregistrées ont été sélectionnées et triées car un grand nombre d'informations sont collectées mais ne sont pas réellement utiles, utilisées ou encore ne sont pas vraiment indispensables pour une meilleure définition ou meilleure mesure des indicateurs.

Mise à part ce logiciel, plusieurs autres actions ont été effectuées dans la cadre de l'amélioration du système de suivi évaluation. Il s'agit de :

1. Amélioration du système de suivi Evaluation du PPRR :
 - Elaboration de fiches d'indicateurs et de fiches de collecte d'informations
 - Mise à jour des indicateurs et de la liste des activités du Programme avec les Responsables de composantes.
 - Rédaction d'un recueil des indicateurs afin de les définir pour faciliter au maximum leur compréhension par leurs utilisateurs.
2. Situations de référence du Programme :
 - La première situation de référence du Programme a été validée en Avril 2008 et la dernière version est disponible au sein de l'UGP.
 - Une réflexion sur l'élaboration de la situation de référence des pôles dans le baseline a eu lieu au sein de l'UGP et le TDR est actuellement en cours de finalisation.
3. Ateliers périodiques de restitution des activités du Programme :
 - Deux portes ouvertes sont en cours de préparation et seront effectuées en Novembre 2008 pour les régions d'Analanjirifo et d'Atsinanana. Ce sera une occasion pour faire la restitution des résultats obtenus par le Programme et pour mieux faire connaître le fonctionnement et les approches du Programme.
4. Evaluation de l'impact et cercles participatifs
5. La restitution des résultats obtenus par le Programme sera faite pour mieux faire connaître le fonctionnement et les approches du Programme.
6. Divers rapports périodiques ont été envoyés aux partenaires, institutions gouvernementales et aux bailleurs (Régions, OPEP, FIDA, MAEP, MFB, etc.)

L'information sur les projets FIDA à travers un réseau de communication commun

Dans le cadre de l'amélioration du système de suivi évaluation des projets du Fida, des outils techniques sont mis en œuvre. L'organe de Suivi Evaluation et Gestion des Savoirs (SEGS) regroupe un certain nombre d'éléments destinés à faciliter la circulation de l'information :

- chaque projet à la base a son site web et devra l'alimenter le plus possible tant en ce qui concerne les activités du projet et leur avancement que sur tous les éléments pouvant servir dans le cadre de la communication sur le projet. Il peut s'agir d'articles sur des filières précises, d'interviews auprès des bénéficiaires et autres.
- Un rapport suivant un canevas unique est élaboré pour tous les projets et sert de base à la collecte des informations aussi bien sur les indicateurs que sur les finances du projet. En effet, la mise en place de standard est importante pour faciliter l'importation et l'extraction des données. Les informations issues de ces rapports serviront à alimenter le site commun : segs.mada.net
- segs.mada.net est piloté à partir de la Cellule d'Appui aux projets FIDA : CAP FIDA. Les informations globales seront données sur chaque projet dans la version on –line. Les informations les plus détaillées sont réservées à l'accès off-line comme dans le cas des sites propres aux projets. Ce site se présente comme une plate forme. Il y a également un forum qui permet aux divers intervenants issus de divers projets d'échanger.