

**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
**Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana**  
**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (MINAGRI)**

SECRETARIAT GÉNÉRAL et  
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AGRICULTURE

**Appui au renforcement des organisations professionnelles et des services agricoles  
(AROPA)**

**ÉTUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR**  
Direction: Caroline Bidault. Chargée de Programme FIDA Madagascar

Rédaction: Leonor Fernández Huerga  
juillet 2011



**Étude de cas : Synthèse du système de collecte de données pour le projet AROPA dans la  
région de Haute Matsiatra**

## Table des matières

<b>1. Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Méthode de suivi-évaluation.....</b>	<b>4</b>
<i>2.1 Description par sous-composante.....</i>	<i>4</i>
<i>2.1.1 Sous-composante 1.1.....</i>	<i>4</i>
<i>2.1.2 Sous-composante 1.2.....</i>	<i>8</i>
<i>2.1.3 Sous-composantes 2.1 et 2.2.....</i>	<i>11</i>
<i>2.1.4 Sous-composantes 3.1 et 3.2.....</i>	<i>14</i>
<i>2.2 Autres outils.....</i>	<i>15</i>
<b>3. Analyse.....</b>	<b>15</b>
<i>3.1 Opérateurs d'appui.....</i>	<i>15</i>
<i>3.2 Outils.....</i>	<i>16</i>
<i>3.3 Acteurs de la collecte.....</i>	<i>16</i>
<i>3.4 Processus.....</i>	<i>16</i>
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe 1: analyse SWOT du système.....</b>	<b>18</b>

## Acronymes

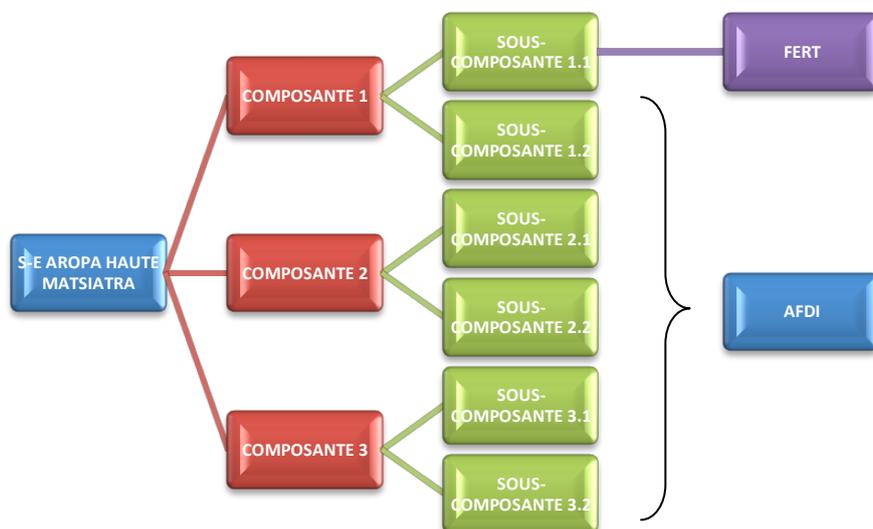
AEIC	Animateur d'équipe intercommunale
AFDI	Agriculteurs français et développement international
ANICO	Animateur communal
ATE	Ateliers
COSOP	Programme d'options stratégiques par pays
CSA	Centre de services agricoles
FERT	Formation pour l'épanouissement et le renouvellement de la terre
FRDA	Fonds régional de développement agricole
IMF	Institutions de microfinance
MAP	Madagascar Action Plan
OP	Organisations paysannes
PDM	Parcelles de démonstration
PTA	Plan de travail annuel
RACSA	Responsable de l'appui aux CSA
RAR	Responsable d'antenne régionale
RSE	Responsable suivi-évaluation
S&E	Suivi-évaluation
SNISE	Système national intégré de suivi-évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et d'impact
VE	Visites d'échange

# 1. Introduction

Le suivi-évaluation du projet AROPA s'articule entre ses cellules d'appui technique et les opérateurs d'appui. La réalisation des objectifs de chacun des composantes du projet est confiée à un centre de responsabilité, qui établit chaque année un programme d'activités. Chaque centre de responsabilité intervient sur le terrain à travers un dispositif institutionnel qui varie selon le niveau d'intervention des institutions concernées.

Dans le cas particulier de la Haute Matsiatra, ce sont les opérateurs Formation pour l'épanouissement et le renouvellement de la terre (FERT) et Agriculteurs français et développement international (AFDI) qui s'occupent de la mise en place de trois des quatre composantes du projet dans la zone. Chaque opérateur se doit de collecter et de transmettre des informations se rapportant à leurs activités, et cela de manière systématique et continue.

Les sous-composantes se répartissent comme suit :



Ainsi, pour chaque sous-composante, FERT et AFDI ont leurs propres dispositifs de S&E qui seront analysés dans le présent document, de façon à établir l'état des lieux du système de S&E en Haute Matsiatra.

## 2. Méthode de suivi-évaluation

### 2.1 Description par sous-composante

#### 2.1.1 Sous-composante 1.1

C'est l'opérateur d'appui FERT qui s'occupe de la sous-composante 1.1 dans la zone de Haute Matsiatra.

### *2.1.1.1 Acteurs<sup>1</sup>*

Selon le responsable de S&E : “toute l’équipe est concernée par le S&E du projet”. Il y a toutefois des acteurs spécifiquement chargés de la collecte et de la gestion des données, à savoir:

#### **Animateur communal (ANICO)**

Ce sont des animateurs de proximité, agronomes de formation, basés dans les communes afin de faciliter l’échange et l’accompagnement des paysans sur leurs exploitations.

Les différents rôles de l’ANICO sont :

- Le conseil technique-économique
- L'organisation
- L'interface
- Le suivi-évaluation

#### **Animateur d’équipe intercommunale (AEIC)**

Il assure un accompagnement de quatre à cinq ANICO répartis dans une même zone géographique. Il assure la liaison entre l’ANICO et le responsable régional pour les aspects tenant à la programmation, au suivi, à la coordination, à la diffusion d’innovations et à l’élaboration de rapports.

#### **Responsable d’antenne régionale (RAR)**

Il assure la coordination de l’ensemble du dispositif AEIC-ANICO. Il assure les fonctions de coordination, de représentation au niveau régional, et de responsable de la bonne gestion administrative et technique de l’antenne.

#### **Responsable du suivi-évaluation (RSE)**

Le RSE assure, de concert avec les agents de terrain, la conception et l’utilisation d’outils de suivi-évaluation adaptés aux agents de terrain (guide d’outils, base de données, etc.).

### *2.1.1.2 Outils*

Les outils mis en place jusqu’à présent sont au nombre de douze :

- Outil n°1 : Fiche d’identité OP
- Outil n°1 (bis) : Fiche d’identité OPR
- Outil n°2 : Programme d’activités annuelles : projet technique annuel (PTA)
- Outil n°3 : Fiche de suivi de l’OP et de ses membres

---

<sup>1</sup> Source FERT: Note de capitalisation, rôles ANICO.

- Outil n°4 : Fiche d’auto-évaluation du PTA
- Outil n°5 : Termes de référence et compte-rendu des parcelles de démonstration (PDM)
- Outil n°6 : Termes de référence et compte-rendu des visites d’échanges (VE)
- Outil n°7 : Termes de référence et compte-rendu des formations
- Outil n°8 : Termes de référence et compte-rendu des ateliers
- Outil n°9 : Fiche d’évaluation visuelle des parcelles de démonstration, visites d’échange, formations et ateliers
- Outil n° 10 : Rapport mensuel des activités ANICO
- Outil n° 11 : Rapport AEIC
- Outil n° 12 : Base de données FERT-AROPA

L’information contenue dans les outils traite notamment du suivi et de l’évaluation des activités des OP et des ANICO. Un nouvel outil est en phase d’être mis en place, l’outil n° 2.1 : le tableau de bord par spéculation.



*Le responsable S&E explique le nouvel outil à l’ANICO de lavinomby Vohibola (gauche) et Besoa (droite). Photos: Leonor Fernández.*

**Le tableau de bord par spéculation par OP:** Ce tableau de bord sert à renseigner les indicateurs d’effet des services offerts auprès des OP (techniques améliorées, surfaces cultivées en technique améliorées, production, quantités vendues, quantités stockées). Un tableau correspond à un cycle de production.

Il a été créé en réponse à un blocage des ANICO à utiliser l’outil “fiche d’évaluation PTA-OP”. Les OP avaient des difficultés à décrire les effets des activités à la fin de la saison ; il a donc été nécessaire de créer un cahier lié à l’outil n°2 servant à introduire une collecte continue des données de production, afin de simplifier et d’organiser la collecte de façon systématique. Il s’agit d’un cahier appartenant aux OP.

Ces outils sont tous évolutifs dans la mesure où des améliorations, des changements et des mises à jour y sont apportés régulièrement. Chaque année, un guide d'utilisation des outils, dont le but est de clarifier tous les changements mis en place, est mis à jour et rediffusé à tous les intervenants.

### *2.1.1.3 Processus*

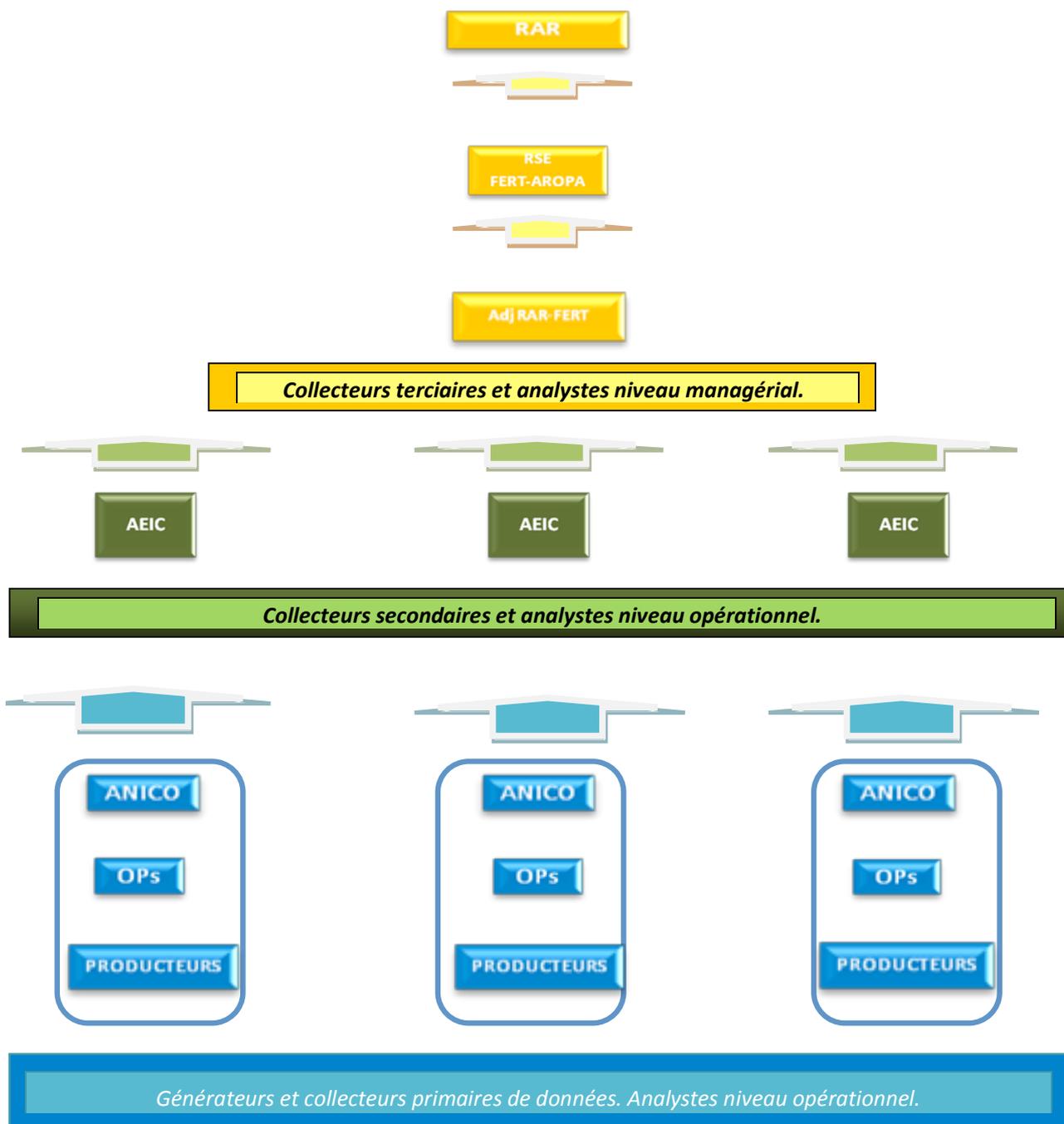
Le processus de collecte s'articule de la façon suivante:

L'ANICO collecte tout d'abord l'information au travers des outils, parfois avec le concours des producteurs et des OP (membres, représentants ou techniciens). Ensuite, à la fin de chaque mois, les ANICOS se réunissent avec l'AEIC et pour présenter les données collectées ainsi qu'un rapport.

Chaque AEIC appuie environ quatre à cinq ANICO. L'AEIC vérifie les données des ANICO et les insère dans une base de données Excel. Chaque mois, l'information de la base de données ainsi qu'un rapport sont envoyés à l'adjoint RAR.

L'adjoint RAR collecte les données des AEIC et les insère dans la base de données Access. Il est ensuite chargé de fournir les données au responsable de S&E régional de FERT et au RAR.

Le schéma ci-après présente le système de circulation de l'information au niveau de la sous-composante 1.1.



### 2.1.2 Sous-composante 1.2

C'est l'opérateur d'appui AFDI qui s'occupe de cette sous-composante dans la région de Haute Matsiatra.

Jusqu'à présent, aucune donnée sur les effets et les impacts des activités n'était fiable, en revanche celles concernant les activités l'étaient.

C'est pour répondre à la demande des OP d'obtenir des informations pour l'élaboration de leurs plans annuels et pour renforcer leurs capacités que les responsables des appuis aux OPR et les responsables de S&E les ont introduit à un système de S&E adapté à leurs besoins.



*Atelier de formation pour la mise en place des outils. Photo de gauche: Leonor Fernández ; photo de droite: Mamitiana*

Des outils de collecte de données adaptés à chaque filière et adaptés aux OPR ont été élaborés ; d'autres sont en phase d'être mis en place à travers des ateliers en collaboration avec le technicien de chaque OPR :

- Des comités de S&E au niveau de chaque OPR (qui font aussi le S&E des OPB)
- L'organisation de la collecte
- L'utilisation des outils de collecte et leur modification par rapport aux difficultés rencontrées.

Sept OPR ont été formées et ont intégré le comité de S&E. Elles utilisent les outils et le dispositif de collecte de données de leur activités.

### *2.1.2.1 Acteurs*

Jusqu'à présent, seules les OPR s'occupaient du S&E, mais le nouveau dispositif fait intervenir davantage d'acteurs :

- **Les paysans** collectent l'information relative à leurs exploitations.
- **Les OPB** collectent l'information des exploitations de leurs membres.
- **Le responsable de secteur ou responsable de suivi** est un paysan membre d'une OP située à un point géographique stratégique qui permet de faciliter la communication avec les autres OP de la zone. Il est chargé de les accompagner (pour la mise en place des cahiers, leur collecte, etc.) au niveau du S&E.
- **Les OPR**, avec l'appui du technicien, se charge de la collecte de l'information des responsables de secteur et de l'information relative aux activités.
- **Les responsables des OPR AROPA** appuient l'OPR et leur système de S&E.

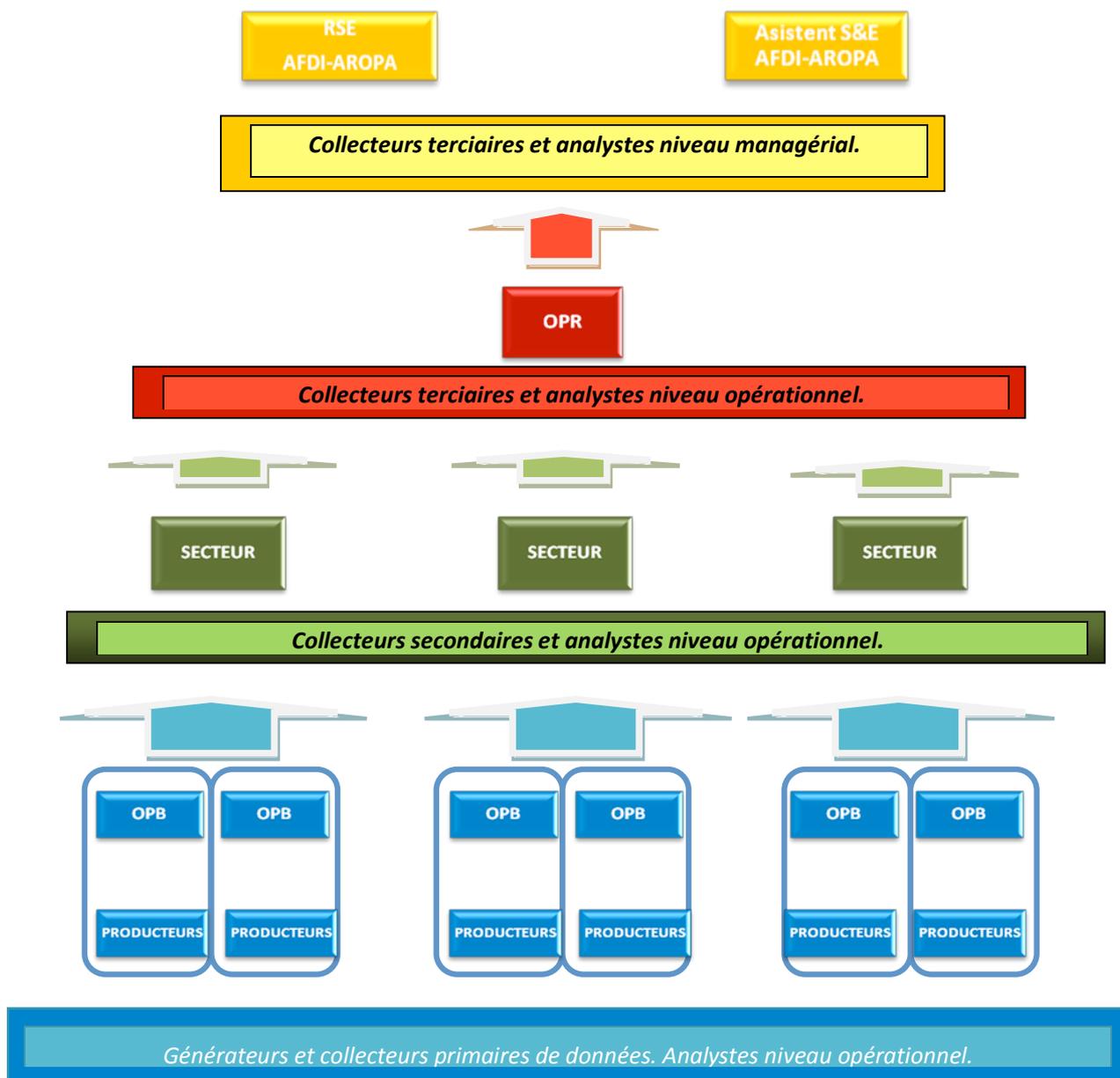
### *2.1.2.2 Outils*

- Outil n°1 : Fiche de collecte de données des OPR
- Outil n°2 : Rapport trimestriel, rédigé par le technicien de l'OPR
- Outil n°3 : Base de données AFDI-AROPA : toute l'information est introduite sur la base de donnée propre, qui alimente le tableau D1
- Outil n°4 : Cahiers de paysans: le même pour chaque ménage
- Outil n°5 : Cahiers d'OPB : une compilation des cahiers des paysans
- Outil n°6 : Cahier des OPR
- Outil n°7 : Base de données des OPB et OPR

### *2.1.2.3 Processus*

Ce sont les paysans qui collectent l'information sur le terrain, accompagnés par l'OPB, qui est chargée de compiler tous les cahiers des paysans. Le responsable de secteur collecte ensuite toute l'information des OPB de sa zone et le transmet à l'OPR. Le comité de S&E et le technicien remontent enfin l'information tous les trois mois, sous forme d'un rapport à la RSE de AFDI-AROPA afin de l'insérer dans la base de données.

Le schéma suivant présente le système de circulation de l'information au niveau de la sous-composante 1.2.



## 2.1.3 Sous-composantes 2.1 et 2.2

### 2.1.3.1 Acteurs

#### Centre de services agricoles (CSA)

Ses fonctions sont les suivantes:

- Mise en relation de l'offre et de la demande de services agricoles
- Appui à la recherche de financements agricoles
- Appui à la maîtrise d'ouvrage et suivi
- Formation technico-économique des paysans ou des OP

- Appui au développement des offres de services agricoles

### **Technicien de maîtrise d'ouvrage et de suivi (TEMOS)**

Les attributions du TEMOS sont les suivantes:

- Suivi
- Évaluation
- Appui à la maîtrise d'ouvrage

### **Responsable de CSA AROPA**

Il assure un accompagnement du CSA dans les domaines suivants:

- aide à l'élaboration de la stratégie de développement des services aux agriculteurs
- renforcement des capacités des organes du CSA
- appui méthodologique à la mise en oeuvre des fonctions du CSA
- appui à la bonne gouvernance du CSA
- appui au rayonnement du CSA
- aide à la gestion administrative et financière

Par ailleurs, il est chargé de collecter les données du CSA et de les transmettre au responsable de S&E FERT-AROPA.

#### *2.1.3.2 Outils*

- Outil n°1 : Identification du dossier
- Outil n°2 : Tableau de suivi du responsable de la demande
- Outil n°3 : Feuille de suivi du TEMOS
- Outil n°4 : Feuille de suivi du Responsable de la demande (RD)
- Outil n°5 : Feuille de suivi du TEMOS
- Outil n°6 : Feuille de suivi du Responsable de la demande (RD)
- Outil n°7 : Feuille d'évaluation du TEMOS
- Outil n°8 : Base de données

- Outil n°9 : Rapport

L'information collectée à travers ces outils concerne notamment le suivi des services obtenus par l'intermédiaire du CSA (les données collectées sont, par exemple: les OP bénéficiaires, le bailleur de fonds, le nombre de bénéficiaires, le suivi des activités, l'évaluation de la qualité des services et des prestataires, etc.). C'est alors un type d'information servant au suivi et à l'évaluation des activités.

En fait, le RSE a travaillé avec le Responsable de l'appui aux CSA (RACSA) et l'équipe exécutive des CSA dans la définition des termes techniques (demandes reçues, satisfaites, abouties...) et dans les données qui doivent être incluses dans le tableau récapitulatif des données pour chaque CSA.

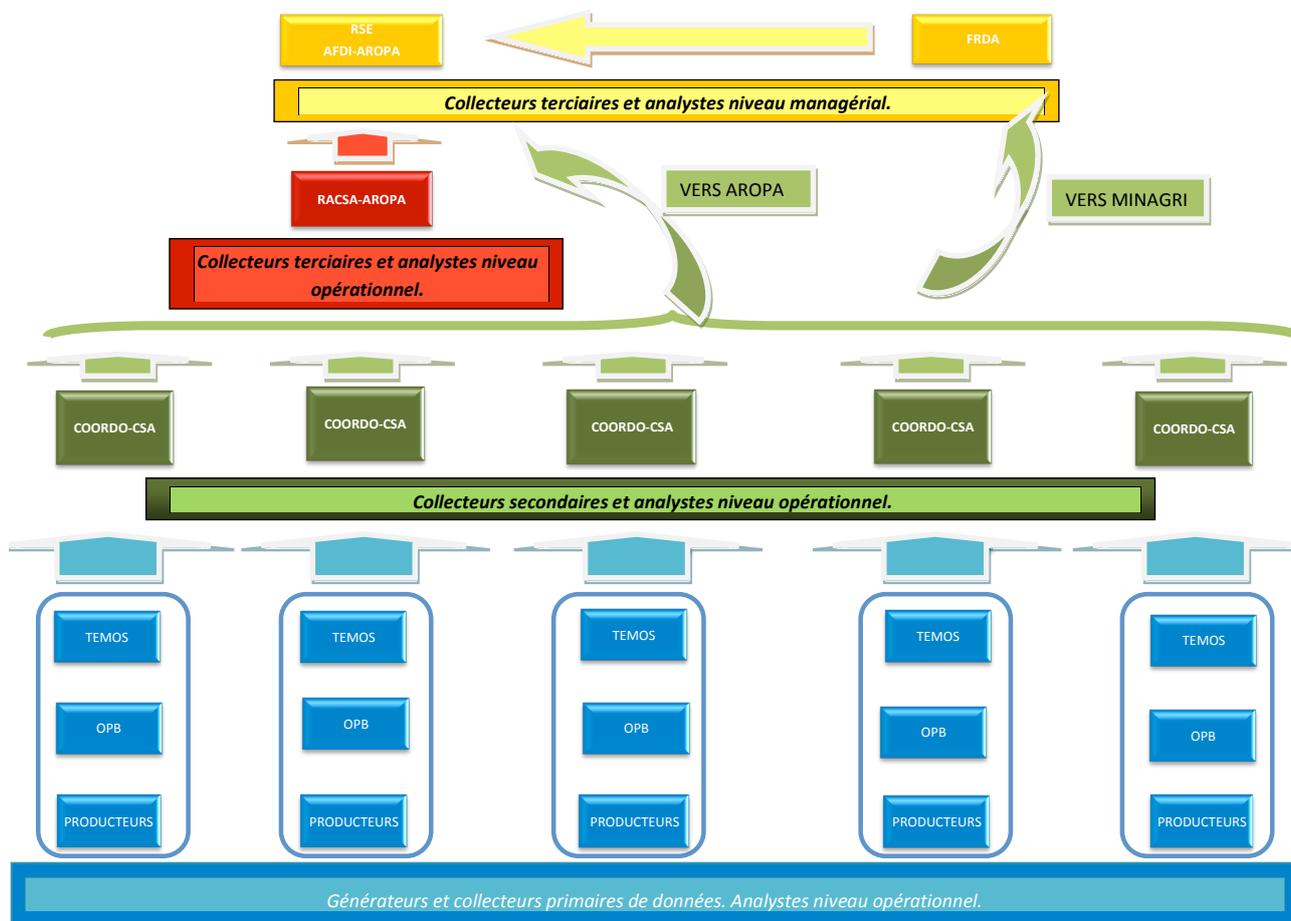
### *2.1.3.3 Processus*

Le processus de collecte est le suivant: les TEMOS remplissent les fiches de S&E des services en cours dans chaque CSA, parfois avec les OP et les paysans, puis ils les remettent chaque mois au coordinateur, qui les insère dans la base de données.

En ce qui concerne les données requises par AROPA et par le Fonds régional de développement agricole (FRDA), le coordinateur remet chaque mois au FRDA et au RACSA du projet AROPA les bases de données avec l'information des services en cours dans chaque CSA. Ces bases de données, mises à jour mensuellement, constituent pour les CSA des tableaux de bord et de suivi des actions financées par le FRDA.

Par ailleurs, des réunions trimestrielles sont organisées avec les coordinateurs des CSA. Ils y capitalisent leurs expériences et le RACSA collecte la base de données de chaque CSA. Le RACSA en extrait ensuite un résumé trimestriel et semestriel qu'il transmet au RSE. Ce dernier vérifie à nouveau les informations, exploite et compile l'information de chaque sous-composante et rédige un rapport semestriel des activités de l'AFDI qu'il envoie à AROPA.

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



### 2.1.4 Sous-composantes 3.1 et 3.2

La composante 3, avec ses respectives sous-composantes, consiste en un abondement au FRDA. Il n'y a aucun suivi au niveau comptable de cette composante, hormis l'information qui provient du FRDA.

#### 2.1.4.1 Acteurs

#### Fonds régional de développement agricole (FRDA)

Le FRDA est le dispositif financier qui complète le dispositif technique constitué par les CSA. Celui-ci reçoit des fonds venant de l'Union européenne, MinAgri et AROPA, entre autres.

Il développe les services agricoles à travers l'appui aux OPR, aux institutions de microfinance (IMF) et aux CSA.

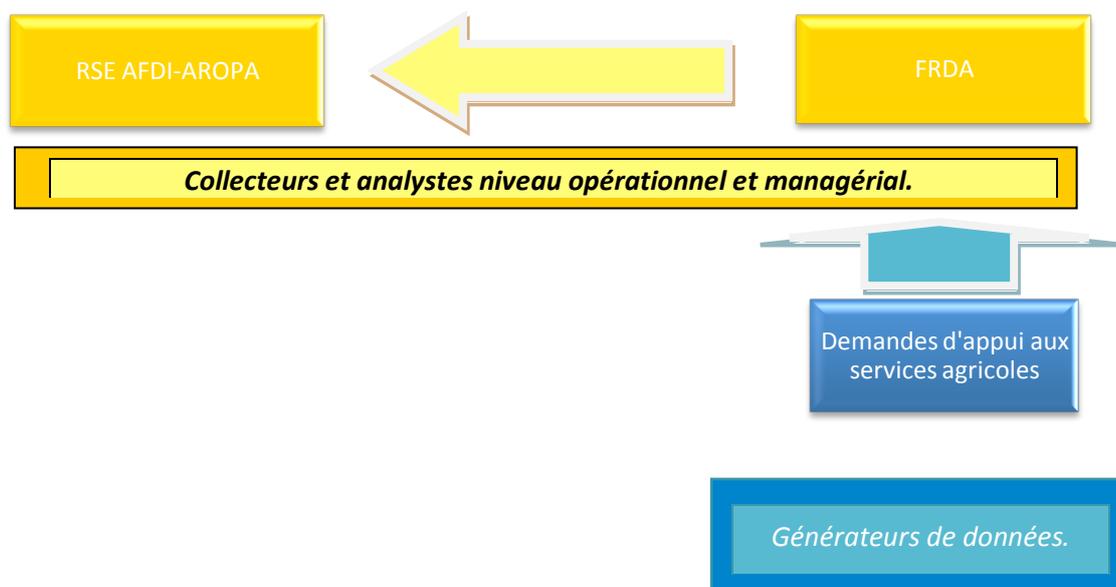
#### 2.1.4.2 Outils

Le FRDA dispose d'une base de données Excel qui contient de l'information concernant les demandes de financement reçues.

#### 2.1.4.3 Processus

Tous les trois mois, le RSE AFDI-AROPA reçoit un extrait de la base de données Excel relative aux demandes et au financement des services aux agriculteurs par le FRDA.

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



## 2.2 Autres outils

En dehors des sous-composantes, il existe des outils de collecte de données liés au système de gestion et d'administration du projet, notamment :

- Suivi des paiements
- Planning mensuel compilé par AFDI-AROPA, Haute Matsiatra
- Programme de travail et budget annuel (PTBA)

## 3. Analyse

### 3.1 Opérateurs d'appui

FERT compte un total de 13 outils et une base de données Access. De plus, cet opérateur possède un dispositif de collecte qui se base sur le travail de l'ANICO, dont la profonde connaissance du terrain et la formation ainsi que la compétence constituent des atouts importants.

Par ailleurs, la documentation produite répond aux besoins d'information les plus immédiats (guide d'utilisation des outils, notes de capitalisation, récits des expériences réussites, etc.), ce qui permet de faciliter l'analyse de leur travail, de la situation et des progrès de la composante au sein de laquelle ils agissent.

L'AFDI a fait des progrès importants dans le domaine de la collecte, notamment grâce au recrutement d'un assistant S&E, et d'un deuxième responsable d'OPR qui travaille ensemble avec le reste de l'équipe sur la mise en place de nouveaux outils et d'une nouvelle structure du S&E.

L'AFDI compte neuf outils pour la composante 2 et cinq outils pour la sous-composante 1.2. Le TEMOS et le technicien des OPR ont aussi un rôle important dans le processus de S&E grâce à leur

présence sur le terrain et leurs compétences techniques du système. Il partage leur base de données Access avec AROPA.

### 3.2 Outils<sup>2</sup>

Pendant les trois premières années du projet, tant AFDI que FERT, ont développé un dispositif de collecte de données ainsi que des outils, ce qui a permis de répondre aux besoins d'information tant au niveau administratif, de suivi des activités, que des bailleurs de fonds. Au niveau de la mesure des effets des activités mises en oeuvre, il reste encore du travail à faire.

### 3.3 Acteurs de la collecte

La collecte des données relatives au suivi des activités est généralement faite par agents de terrain.

La mesure des effets et des impacts est en phase de développement. Néanmoins, il est nécessaire d'augmenter la participation des bénéficiaires dans le processus de collecte, de préférence avec le concours des agents de terrain. En effet, comme indiqué sur les schémas précédents, les données de mesure des effets et impacts sont générées notamment au niveau paysan et OP.

La différence entre les diverses méthodes de collecte est déterminée principalement par la présence ou l'absence, des agents de terrain dans le processus. Ainsi, au sein de la sous-composante 1.1 c'est l'ANICO qui aide à compléter, ou complète par lui-même, les tableaux et formulaires. Au sein de la sous-composante 1.2 ce rôle appartient au responsable de secteur, et au TEMOS dans le composante 2.

Cette différence est décisive pour la fiabilité des données, car les techniciens sont autrement plus compétents dans la maîtrise du système de S&E que ne le sont les paysans. Lorsque les techniciens participent activement à la collecte, les données sont de meilleure qualité et les blocages diminuent.

### 3.4 Processus

Le processus de S&E est souvent perçu comme un outil de suivi et de contrôle des activités. C'est la raison pour laquelle les efforts sont parfois dirigés à adapter le système à cette fin, et non pas à son utilisation comme un outil de pilotage.

Il manque parfois de formation sur le S&E, d'information et de « feedback » au niveau des collecteurs par rapport aux aspects gestionnaires du projet. En améliorant cette situation, la compréhension de l'importance de la collecte des données et même la participation au projet pourrait augmenter.

Par ailleurs, et à cause du type d'information qui est actuellement collecté (suivi des activités), l'analyse et le traitement des données reste encore faible. Il conviendrait de mettre en place un système d'analyse intégré à chaque niveau de collecte capable de traiter l'information afin d'en faire un outil participatif de pilotage du projet.

---

<sup>2</sup> « **S&E des activités** » : il porte une attention continue sur les activités en cours et fait régulièrement le point. À une fréquence rapprochée, il s'intéresse plutôt à la bonne exécution des activités, par rapport aux prévisions inscrites dans le programme.

« **S&E des effets** » : il mesure les résultats immédiats des activités. La fréquence est semestrielle, au maximum annuelle.

« **S&E de l'impact** » : à une fréquence d'au minimum une fois par campagne agricole, il s'intéresse au degré d'atteinte de l'objectif visé par rapport au problème qu'il cherchait à résoudre.

## 4. Conclusion

En réponse à un net déficit d'information et à sa faible fiabilité, les opérateurs d'appui du projet d'appui au renforcement des organisations professionnelles et des services agricoles (AROPA) FERT et AFDI, ainsi que la coordination d'AROPA et le FIDA sont en phase d'améliorer le système de S&E en Haute Matsiatra.

D'importants changements ont été mis en oeuvre récemment, notamment au niveau du personnel chargé du S&E, de la mise en oeuvre de nouveaux outils et de la création de bases de données.

Malgré les importants progrès du système pendant la première phase du projet, des améliorations restent encore à faire, notamment au niveau de la collecte de données relatives aux effets et d'impact des activités. Ces améliorations concernent les outils de collecte, la préparation des agents de collecte, la mise en place des nouveaux dispositifs, etc.

Celles-ci devront par ailleurs être accompagnées d'autres changements, tels que l'augmentation du personnel chargé du S&E, l'augmentation des ressources financières pour le S&E, la participation accrue des bénéficiaires dans le processus, leur formation afin que le processus ne perde pas en qualité, l'introduction de nouveaux outils, l'introduction de nouveaux dispositifs, etc.

Il existe cependant un risque de retour en arrière à un temps où la fiabilité des données laissaient à désirer: celui-ci correspond à la fin de la première phase du projet et au moment du désengagement des opérateurs qui ont développé le système dans la région.

## Annexe 1: analyse SWOT du système

Forces	Opportunités	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Savoir-faire des operateurs d'appui</li> <li>•Dispositif déjà mis en place</li> <li>•Vision claire de la part des operateurs d'appui des objectifs du S&amp;E</li> <li>•Présence sur le terrain de figures de collecte qui joue un rôle important pour faire de lien entre les bénéficiaires et le reste du dispositif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Autres collecteurs de données avec lesquelles avoir échanges d'information notamment au niveau de la mesure des effets et de l'impact</li> <li>•Les nouvelles technologies appliquées à la collecte, le traitement et l'analyse de données. (Par exemple le SIG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pas encore de mesure d'effet ou d'impact bien développé</li> <li>•Génération et collecte de données parfois peu fiable à cause du bas niveau de formation et d'information des collecteurs</li> <li>•Le système n'est perçu que comme un outil de suivi et de contrôle</li> <li>•L'analyse et le traitement de données reste encore faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La fin de la première phase du projet et le changement de maître d'oeuvre et de responsable de S&amp;E</li> <li>•Les données sur la mesure des effets dont la collecte sera confiée aux agriculteurs pas formés pour cette tâche</li> </ul>