

Série Evaluation et capitalisation



ex Post
Ex Post

Evaluation *ex post* de 15 projets ONG à Madagascar

Geert Vanderstichele et Aline Robert, COTA
Pascal Brouillet et Valérie Huguenin, AFD

Département de la Recherche

Division Évaluation et capitalisation

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes 75012 Paris - France
www.afd.fr

Avertissement

L'objet de cette évaluation *ex post* est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des projets ONG dont le suivi a été transféré à l'Agence Française de Développement (AFD). L'évaluateur a examiné les réalisations des projets en fonction des objectifs fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'AFD. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs.

Directeur de la publication : Dov ZERAH
Directeur de la rédaction : Jean-David NAUDET
ISSN : 1962-9761
Dépôt légal : 2^{ème} trimestre 2011

Mise en page : Eric THAUVIN

Sommaire

1. Eléments de contexte	05
2. Résumé	07
2.1. Mission d'évaluation	07
2.2. Analyse transversale par critères et questions d'évaluation	07
2.3. Analyse par projet ONG	10
2.4. Présentation synthétique des projets	11
2.5. Fiches résumées par projets	12
2.6. Synthèse des appréciations par projet	43
3. Méthodologie de l'évaluation	45
4. Analyse globale et leçons transversales tirées des projets	47
4.1. Résultats des projets évalués par rapport aux critères d'évaluation	47
4.2. Questions évaluatives transversales	52
4.3. Synthèse des recommandations	55
5. Recommandations relatives au dispositif d'évaluation expérimenté	57
5.1. Recommandations relatives au panel de projets à évaluer	57
5.2. Recommandation relative aux termes de référence	58
5.3. Recommandations relatives au temps imparti à l'évaluation	58
5.4. Recommandation relative à la réunion de restitution sur le terrain	58
6. Annexes	59
Annexe 1. Termes de référence de la mission d'évaluation	59
Annexe 2. Programme de la mission à Madagascar (24 mai - 11 juin 2010)	67
Annexe 3. Localisation des projets visités	68
Annexe 4. Questionnaire pour l'évaluation	69
Annexe 5. Personnes rencontrées ou contactées	75
Annexe 6. Composition du comité de pilotage de l'évaluation (CoPil)	77
Liste des acronymes	78

1 Éléments de contexte

L'île de Madagascar est l'un des pays les plus pauvres du monde ; elle compte 19 millions d'habitants, répartis en 18 ethnies. Son indice de développement humain (IDH) le plaçait au 143^e rang mondial en 2007, avec plus de 70 % de la population vivant sous le seuil de pauvreté. Tous les ans, Madagascar est menacée par des catastrophes naturelles : les cyclones tropicaux détruisent les plantations et les habitations et endommagent gravement les infrastructures ; les sécheresses périodiques affectent, quant à elle, la production agricole. Outre ces aléas climatiques, l'importante croissance démographique accentue de façon alarmante la pression qui existe sur les ressources naturelles, alors que 73 % de la population active du pays exerce une activité rurale en lien avec l'utilisation de ces ressources. Le secteur primaire se trouve également confronté à de nombreuses contraintes : pauvreté des sols, déboisement (en l'espace de trente ans, 90 % de la forêt primaire malgache a disparu), accès difficile aux intrants agricoles, à la terre, au crédit, etc. et conjoncture économique peu favorable. Les menaces qui pèsent sur l'exceptionnelle biodiversité malgache sont de plus en plus inquiétantes, de par une tendance à la surexploitation des ressources naturelles.

La grande majorité de la population vit de l'économie informelle. La détérioration et la précarité de la situation socioéconomique, depuis les années 1990, ont de graves conséquences sur la santé et le bien-être des habitants de l'île. La prostitution, y compris des mineurs, constitue un moyen de subsistance répandu en milieu urbain et dans les zones touristiques. L'analphabétisme accentue les difficultés d'accès à l'emploi et à la santé (le taux d'alphabétisation des plus de 15 ans était de 17 % sur la période 2003-2008 – UNICEF 2010).

Près de 60 % de la population n'a pas accès aux services de santé, parce qu'ils sont financièrement ou géographiquement inaccessibles¹. Les niveaux de mortalités maternelle, infantile et juvénile sont particulièrement importants ; ainsi, la mortalité juvénile (*i.e.* des enfants âgés de 1 à 5 ans) est de 115 ‰ et est principalement liée aux maladies diarrhéiques, au paludisme et aux infections respiratoires aiguës (Inter Aide 2008). L'espérance de vie en 2007 était de 54,9 ans (Organisation mondiale de la santé - OMS, 2010). L'accès à l'eau potable en zones urbaines est de l'ordre de 77 % et de 35 % en zones rurales (PNUD, 2010). L'état de santé précaire d'une population en situation d'extrême pauvreté entrave les possibilités de développement économique du pays.

A cette situation s'ajoutent les crises sociopolitiques de 2002 et 2009, qui ont largement détérioré le niveau de vie de la population. Suite à la crise de 2002, une période de grands investissements a dynamisé la croissance pendant 6 ans avec le soutien massif des bailleurs de fonds. Depuis janvier 2009, le pays est confronté à une nouvelle crise sociopolitique particulièrement grave qui, en plus de donner lieu à des épisodes sporadiques de violence, paralyse progressivement le pays. La majeure partie de la population, notamment celle des zones rurales et des quartiers pauvres, confrontée à des difficultés croissantes, vit aujourd'hui dans une grande précarité. Les communes, en revanche, suite au processus de décentralisation et de déconcentration (lancé par l'Etat en 2005 est déjà bien ancré dans le dispositif institutionnel) sont au centre du processus de développement².

¹ Le taux d'utilisation des centres de santé de base – CSB - est inférieur à 50 % ; plus de 35 % de la population habite à plus de 5 km d'un centre sanitaire ; le secteur privé couvre environ 15 % de l'ensemble des structures sanitaires du pays. (Sources : Appel, 2006 et Santé Sud, 2006).

² Sources : documents de projet des ONG ; PNUD (site Internet consulté le 05/07/2010); OMS (site Internet consulté le 05/07/2010 ; observation et entretiens lors de l'étude de terrain).

Face à ce contexte de pauvreté généralisée et de manque d'accès aux services de base, les ONG internationales présentes à Madagascar doivent répondre à des besoins criants dans tous les domaines. Les projets évalués s'inscrivent dans tous ces champs prioritaires : protection de l'environnement et développement de cultures alternatives, soutien aux petits producteurs et artisans, renforcement des capacités des acteurs du développement local, développement de l'offre de soin, lutte contre la mortalité infantile et contre l'exploitation sexuelle des enfants. Seul le secteur de l'éducation n'est pas représenté dans le groupe de projets évalués³.

Proches des populations, dans les quartiers pauvres d'Antananarivo ou dans des communautés rurales souvent très enclavées, les ONG internationales apportent des

réponses concrètes aux problèmes liés à la vie quotidienne des populations les plus pauvres. En cela elles participent, de fait, aux stratégies de lutte contre la pauvreté. L'étendue et l'urgence des besoins, ainsi que la rareté des moyens disponibles (ressources et opportunités) poussent ces ONG internationales à offrir des réponses immédiates aux besoins des populations. Le tissu associatif malgache est peu développé et les ONG intermédiaires / d'appui performantes sont rares.

Ce panorama dessine à lui seul les grandes lignes des conclusions de cette évaluation, des projets pertinents, généralement efficaces mais aux perspectives de pérennité plus aléatoires dans un contexte de grande déstructuration sociale et politique et d'incertitude quant à l'avenir.

³ Il y a peu de projets d'ONG françaises dans le domaine de l'éducation à Madagascar car l'ambassade de France n'a pas favorisé ce type de projets dans ce pays sur la période concernée.

2. Résumé

2.1 Mission d'évaluation

L'évaluation se situe dans le cadre de la réorganisation liée à la révision générale des politiques publiques (RGPP) dans laquelle l'AFD s'est vue confiée par l'Etat - depuis le 1^{er} janvier 2010, et après une année d'expérimentation - la mise en œuvre des financements du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) en faveur des organisations non gouvernementales (ONG) et le suivi des projets financés par le MAEE⁴ depuis 2000.

Cette mission d'évaluation concerne la mise en œuvre, à titre expérimental, du dispositif d'évaluation ex post (ou rétrospectif) mis en place par l'AFD, pour lequel Madagascar a été choisi comme pays pilote. Ont été retenus pour cette évaluation les projets relevant d'une convention de financement entre l'ONG et le MAEE/AFD terminée au cours de l'année précédente ou en passe d'être terminée. Onze projets classiques et une convention programme d'agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF) regroupant quatre projets (sur les 38 financés par le MAEE entre 2000 et aujourd'hui⁵) répondaient à ce critère, soit un panel de projets représentatifs de l'ensemble des financements accordés depuis 2000.

Les enjeux de cette évaluation étaient multiples :

- utiliser une méthode et des outils adaptés à une grande diversité d'interventions ;
- mesurer les résultats des projets dans un temps restreint sur un très grand territoire géographique ;
- tirer des enseignements (transversaux) de cette multitude d'interventions et ainsi contribuer à l'apprentissage organisationnel des ONG et de l'AFD ;
- tirer des enseignements sur la démarche d'évaluation expérimentée.

Les 15 projets couvrent un large spectre de thématiques, de la santé (publique et privée) et pharmacopée traditionnelle, aux droits des enfants victimes d'exploitation sexuelle, en passant par la micro et petite entreprise, différents aspects du développement rural (de l'appui à l'agriculture familiale et à la structuration des producteurs agricoles), à la protection de l'environnement et l'appui au développement local à travers la décentralisation.

2.2 Analyse transversale par critères et questions d'évaluation

2.2.1 Pertinence des projets au regard des besoins et demandes des partenaires et bénéficiaires

Les projets sont mise en œuvre dans des zones très enclavées ou des quartiers urbains très défavorisés, en grande

⁴ Mission d'appui à l'action internationale des ONG (MAAIONG) et Service de coopération et d'action culturelle (SCAC).

⁵ 56 financements ont été accordés par le MAEE pour Madagascar depuis 2000, correspondant à 38 projets différents si l'on regroupe les projets ayant bénéficié de plusieurs phases de financements successifs.

proximité avec les populations locales bénéficiaires des projets. Cette proximité favorise leur bonne compréhension du contexte et des besoins des populations et place les projets ONG au cœur des stratégies de lutte contre la pauvreté.

Tous les projets sont jugés pertinents par rapport aux besoins des bénéficiaires et partenaires. Ils interviennent pour la plupart sur les besoins de base d'une population en situation de grande précarité : déterminants de la santé, capacité de production des agriculteurs ou artisans et protection des mineurs victimes de violences.

2.2.2 Complémentarité / articulation des projets avec les orientations et politiques nationales et internationales et avec les initiatives de la société civile malgache.

Les ONG connaissent généralement bien les orientations et recommandations des organisations internationales dans leur champ de compétence et s'appuient sur elles pour élaborer leurs propres stratégies. Elles sont ainsi bien en phase avec « l'état de l'art » dans leur champ d'intervention.

Elles sont également soucieuses de la situation nationale et des priorités du gouvernement malgache. Ainsi les projets s'inscrivent tous dans les priorités de la politique publique et dans les approches sectorielles respectives de la santé, de l'appui à l'agriculture et de la décentralisation. En revanche, peu d'entre elles mettent en place une véritable articulation avec les acteurs institutionnels malgaches, pourtant souvent nécessaire à la pérennité des projets.

2.2.3 Ancrage des projets dans le tissu local et leur capacité à structurer la société civile malgache

La société civile malgache est peu développée, les organisations locales de développement suffisamment fortes étant rares et principalement basées en milieu urbain. Les projets en milieu rural s'appuient en général sur les structures traditionnelles et administratives présentes dans le milieu mais peu d'entre eux favorisent l'inscription des stratégies de dévelop-

pement communautaire dans les plans de développement communaux.

Peu de projets renforcent des ONG locales capables de poursuivre et dupliquer les actions entreprises (à l'exception de l'Appel au développement pour les enfants du monde – Appel – et du Centre international de développement et de recherche - CIDR). Plusieurs ONG internationales soutiennent la création d'associations malgaches issues de leur propre réseau de travail. Dans le domaine agricole, les projets incitent les paysans à se regrouper pour avoir accès aux services du projet ; l'organisation des producteurs reste cependant limitée et la dynamique fédérative demeure liée aux différents bailleurs (chacun soutenant « sa » fédération).

2.2.4 Efficacité des projets

Malgré un contexte assez difficile au premier trimestre 2009, les projets arrivent à mettre en œuvre les actions prévues. Plusieurs projets étaient trop ambitieux dans leur conception par rapport au temps imparti pour le financement et n'ont pas pu atteindre l'ensemble des objectifs fixés, en particulier en ce qui concerne les actions liées à leur pérennité.

La plus grosse difficulté pour l'évaluation de l'efficacité des projets est le manque de données relatives aux indicateurs. Les cadres logiques sont disponibles mais essentiellement perçus comme un exercice obligatoire vis-à-vis du bailleur plutôt que comme un outil de suivi/monitoring/évaluation de l'équipe projet. Les indicateurs ne sont pas toujours mesurés ; ils sont par ailleurs essentiellement chiffrés et porte essentiellement sur les activités et produits au détriment des résultats et des effets recherchés).

2.2.5 Pérennité

Le contexte institutionnel actuel de Madagascar est peu propice à la pérennité des actions. La poursuite des activités

engagées est la plupart du temps garantie par l'ONG française qui recherche des financements complémentaires pour la poursuite des projets. Néanmoins, force est de constater que la plupart des ONG ont tendance à planifier le transfert des responsabilités à la fin du projet, alors qu'elles n'ont plus ni le temps ni les moyens de le faire.

Les ONG sont encore trop souvent impliquées dans la mise en œuvre directe des actions par leurs propres équipes au détriment des perspectives de pérennité des dispositifs mis en place. Les capacités des organisations de la société civile malgache sont généralement évaluées comme faibles à très faibles, alors que certains partenaires rencontrés semblent disposer de capacités appréciables.

Il est souvent trop tôt pour se prononcer sur les capacités des acteurs locaux à faire perdurer les acquis du projet puisque la plupart des ONG n'ont pas encore défini clairement leur « stratégie de sortie ». Il faut ajouter que le renforcement des capacités ne se fait pas suffisamment sur la base d'un diagnostic préalable de capacités de ces acteurs locaux, qui permettrait de mesurer l'impact des projets sur cet aspect. Les ONG accordent néanmoins beaucoup d'importance aux formations de leurs partenaires et des groupes cibles.

2.2.6. Redevabilité envers les autorités locales et les bailleurs

Les projets des ONG sont généralement bien connus des services déconcentrés de l'Etat mais peu d'entre elles rendent compte de façon formalisée du déroulement des projets. Les projets de santé transmettent leurs données statistiques aux services déconcentrés de santé, certains associent plus directement encore les autorités sanitaires locales. Pour les projets agricoles, la pratique de redevabilité vis-à-vis des autorités locales est moins courante.

Les relations avec les bailleurs sont généralement bonnes et les visites terrain appréciées pour entretenir le dialogue. Les ONG ont toutes bien accueilli la mission d'évaluation et se

sont rendues très disponibles aux dates demandées pour nous accompagner sur le terrain.

2.2.7. Cohérence et concertation entre acteurs

Les projets des ONG françaises sont assez complémentaires mais se déploient sur des zones géographiques éloignées, ce qui ne favorise pas les échanges d'expérience entre eux. Les ONG sont favorables à la mise en place d'espaces de d'échanges et de rencontre ; reste à définir qui pourrait prendre cette initiative. Le manque de collaboration entre ONG aux compétences complémentaires demeure une faiblesse.

Des phénomènes de concurrence entre ONG étrangères apparaissent sur certaines zones et thématiques, sans que personne n'assure la coordination de ces initiatives. Les acteurs (ONG, autorités malgaches et bailleurs) doivent donc produire plus d'efforts pour optimiser l'utilisation des fonds.

Les projets sont généralement en phase avec les priorités de la coopération française (bien que ce ne soit pas un objectif pour les initiatives ONG) ce qui se traduit par des glissements de projets d'initiatives ONG vers des programmes bilatéraux (exemple de Santé Sud et AVSF).

2.2.8. Dynamique d'innovation et de reproductibilité des projets

Les projets sont pour, la plupart d'entre eux, considérés comme innovants par les ONG elles-mêmes, qu'ils constituent réellement une approche nouvelle dans leur secteur d'activité ou qu'il s'agisse d'une nouvelle approche pour l'ONG. Ces expériences présentent toutefois plusieurs limites :

- elles ne sont pas toujours menées à bout, faute de temps ou de financement ;
- elles ne sont pas toujours suivies dans le temps pour mesurer leur efficacité sur le long terme ;
- elles ne sont pas suffisamment capitalisées.

Les projets mis en œuvre ne bénéficient pas suffisamment

des apprentissages tirés des expériences antérieures, faute de capitalisation, de diffusion et de proposition de modèles alternatifs et innovants aux acteurs étatiques. Plusieurs projets, ayant fait leurs preuves grâce à leur système de suivi-évaluation, sont toutefois en cours de duplication.

2.2.9 Synthèse des recommandations issues de l'analyse globale

► Favoriser le renforcement des capacités locales (ONG et organisations de la société civile) et établir un diagnostic préalable afin de mesurer l'impact des projets sur cet aspect ;

► définir les stratégies de sortie de l'ONG internationale (transfert de responsabilités) et y travailler dès le début du projet :

-systématiser le conventionnement avec les autorités concernées et « négocier » la répartition des rôles pour mieux les impliquer ;

-inscrire les stratégies de développement communautaire dans les Plans de développement communal ;

-développer davantage les relations de partenariat et définir le rôle éventuel du partenaire dans la pérennisation des acquis des projets ; utiliser le cadre logique comme outil de suivi/monitoring/évaluation, améliorer les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) et mesurer avant et après pour prouver l'efficacité des approches ;

► favoriser la concertation (ONG, bailleurs, pouvoirs publics) pour une meilleure coordination des actions dans les territoires ;

► renforcer les pratiques de capitalisation d'expérience au service de la diffusion et de la reproductibilité des bonnes pratiques ;

► cadrer les démarches d'innovations dans une dynamique de recherche-action ;

► favoriser les rencontres inter-ONG pour diffuser les expériences et savoir-faire et mutualiser les compétences.

2.3. Analyse par projet ONG

Après un tableau présentant synthétiquement l'ensemble des projets évalués (cf. tableau 1), des fiches résumées par projet récapitulent leur contenu, leurs objectifs et leurs performances par rapport aux trois critères principaux de cette évaluation - la pertinence, l'efficacité et la pérennité - ainsi que quelques autres caractéristiques (durée, montant du financement, évaluations réalisées et partenaires opérationnels).

Les critères « impact » et « efficience » n'ont pas été retenus dans ces fiches. En effet, l'impact est un indicateur trop complexe pour être mesuré pleinement dans le cadre de cette étude limitée à l'identification des effets immédiats de l'action sur les bénéficiaires directs et finaux. La mesure de l'efficience n'a été que brièvement abordée dans le cadre de cette évaluation, compte tenu du temps limité pour analyser l'information nécessaire pour apprécier cet aspect.

Dans les fiches suivantes, la performance des projets pour chaque critère est synthétisée à l'aide d'une appréciation globale comportant 5 étoiles. Les 5 étoiles sont plus ou moins noircies en fonction de l'appréciation portée. Plus il y a d'étoiles noires, plus l'appréciation est forte :

- | | |
|-------|--------------------------|
| ★☆☆☆☆ | peu satisfaisant |
| ★★☆☆☆ | |
| ★★★☆☆ | moyennement satisfaisant |
| ★★★★☆ | |
| ★★★★★ | très satisfaisant |

2.4. Présentation synthétique des projets

Tableau 1. Présentation des projets

ONG	Projet	Dates du projet	Budget total du projet	Financement MAEE/AFD
APPEL	Amélioration du système de santé du SAF ⁶ - FJKM	- 10.2005 / 03.2009 Projet clos	302 485 EUR/3 ans -	146 000 EUR
AVSF	BVLac2 – Bassin versant lac Aloatra 2	- 10.2008 / 09.2010- Projet en cours	1 627M Ariarv - (- 647 000 EUR)/2 ans	100 % MAEE/AFD (contrat MAEP ⁷)
AVSF	Commerce équitable -	02.2007 / 12.2012 - Projet en cours	265 950 EUR/2008-10-	0 EUR
AVSF	BVPI – SEHP Vohipeno	- 12/2003/06.2008 - - 09.2008/08.2011 Projet en cours	- 824 007 EUR/ 4 ans ½ - 799 356 000 Ar (- 320 000 EUR)/3 ans	- 30 841 EUR/07- 08 - 100 % MAEE/AFD (contrat BRL)
AVSF	Coordination nationale Mada / Comores	Convention Programme 2006-09 - Projet clos	1 920 704 EUR/4 ans	Projet clos- 325 437 EUR (2007-09)
CFSI ⁸	Développement des micros - et petites entreprises	08.2005 / 08.2008 Projet clos	487 298 EUR/3 ans	- 213 000 EUR
CIDR ⁹	Appui à l'agriculture familiale	Fin 2007/Fin 2011 Projet en cours	- 1 375 290 EUR/4 ans	- 318 700 EUR
CIDR	Développement local dans la région Sava (PDLU Sava 2)	- 2003/2006-2007/2011 Projet en cours -	n.c. - 1 352 630 EUR/3 ans	- 425 826 EUR - 350 000 EUR
FERT ¹⁰	Projet Ceffel : appui à la filière fruits et légumes	- 04.2007/05.2009 - 06.2009/05.2011 Projet en cours	- 247 835 EUR - 273 000 EUR	- 124 546 EUR - 57 400 EUR
FERT	Structuration professionnelle des agriculteurs -	- 07.2004 / 06.2006 - 07. 2006 /12.2008 - Projet clos	- 508 843 EUR - 1 227 641 EUR	- 175 000 EUR - 225 000 EUR
Groupe Dévelop- pement	Droits des enfants victimes d'exploitation sexuelle	- 2004/2008 - 09.2008 / 08.2011 Projet en cours	- 1 676 473 EUR/3 ans	- 400 000 EUR
Inter Aide	Réduction de la mortalité infanto-juvénile	- 2005/2007Projet en cours - 01.2008/12.2010 Projet en cours	- 338 385 EUR/3 ans-	168 000 EUR
Jardins dumonde	Valorisation de la pharmacopée traditionnelle	- 01.2006 / 06.2009 Projet clos	- 230 000 EUR/3 ans	- 126 000 EUR
Santé Sud	Développement de la médecine générale communautaire	- 09.2002 / 11.2006 - 12.2006 / 06.2010 Projet en cours	- 523 000 EUR/3 ans	- 183 000 EUR
WWF ¹¹	Restauration des biens et des services Forestiers	- 06.2006 / 12.2009 Projet clos	- 756 000 EUR/3 ans	- 280 000 EUR

⁶ Le SAF est le département de développement de la FJKM.

⁷ Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (Madagascar)

⁸ Comité français pour la solidarité internationale.

⁹ Centre international de développement et de recherche.

¹⁰ Formation pour l'épanouissement et le renouveau de la terre.

¹¹ World Wide Fund for Nature.

2.5. Fiches résumées par projets

APPEL Amélioration du système de santé du SAF-FJKM (église protestante malgache)

1. Description du projet et de son déroulement :

Le SAF/FJKM et l'APPEL ont démarré leur coopération en 1989, avec une volonté commune d'œuvrer pour l'amélioration de la santé maternelle et infantile.

En 2004, le SAF présente un nouveau projet à l'Appel (le projet évalué) pour l'aider à répondre à 4 problématiques majeures de santé rencontrées dans les dispensaires et pour lesquels les médecins ne disposent pas de toutes les compétences, ni des infrastructures ou équipements requis :

- manque de dépistage des grossesses à risques => forte mortalité maternelle ;
- taux très élevés de mortalité infanto-juvénile ;
- services de planning familial insuffisants => avortements clandestins fréquents ;
- connaissances trop parcellaires sur la prévention et la prise en charge des personnes vivant avec le VIH/SIDA.

Par ailleurs, un certain nombre de dispensaires, vétustes, doivent être réhabilités.

Les réhabilitations, les fournitures d'équipements et les formations se sont étalées tout au long des trois années du projet.

Chaque volet a été mené avec un opérateur différent (entrepreneurs locaux, ONG et hôpitaux partenaires en France).

2. Objectif visé et résultats attendus :

Renforcement des compétences du personnel de santé du SAF (médecins répartis dans 36 dispensaires situés en zones rurales ou semi-urbaines) au travers de différents volets complémentaires incluant l'immobilier/les équipements/la formation continue médicale/l'informatique et plus spécifiquement :

- un volet réhabilitation/équipement comprenant : la réhabilitation de 20 dispensaires, le rééquipement en matériel et équipement informatique et l'équipement en énergie solaire ;
- un volet formation : renforcement des pratiques médicales des médecins par la formation de requalification et/ou l'amélioration des techniques de diagnostic sur certaines pathologies ; l'initiation des médecins à l'utilisation de l'informatique (bureautique + utilisation du logiciel de santé publique du ministère de la Santé, le GESIS).

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★☆

Le projet est mené avec un partenaire établi qui s'intègre parfaitement, complète le réseau national de structures de santé de base et relaie les programmes du ministère de la Santé :

- les réhabilitations et les formations dispensées ont été demandées par les médecins chefs des dispensaires, en parfaite adéquation avec les besoins qu'ils ont identifiés ;
- ce projet présente l'intérêt d'être simple, précis et bien délimité dans le temps ; il se caractérise par la mobilisation de nombreux contributeurs — pour certains bénévoles — et la récupération de matériels médical et informatique inutilisés en France.

Efficacité : ★★★★★☆

En ce qui concerne le volet réhabilitation/équipement :

- 27 dispensaires ont été réhabilités au lieu de 20 ; le rééquipement médical et informatique a été réalisé comme prévu ;
- seuls 5 dispensaires sur 15 non reliés au système électrique ont été équipés en énergie solaire, le coût d'installation ayant été initialement sous-estimé ;
- la sécurisation électrique de 22 dispensaires, initialement non prévue, s'est révélée nécessaire.

En ce qui concerne le volet formation :

- 4 formations médicales et 2 formations informatiques ont été dispensées pour les médecins ; ceux que nous avons rencontrés en sont très satisfaits, celles-ci leur permettant d'améliorer leur pratique professionnelle ;
- le volet informatique reste le point faible du projet : pannes/mises à jours non installées/sous-utilisation par certains médecins.

Pérennité : ★★★★★☆

Le projet a renforcé les capacités de dispensaires déjà pérennes et la viabilité du département santé de FJKM en lui permettant de remplir sa mission de soutien aux dispensaires.

Date du dernier projet ou en cour	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
28.10.2005/31.03.2009 Projet terminé	Budget total 302 485 EUR dont MAEE/AFD 46 000 EUR	Une auto-évaluation par les médecins a été menée en fin de projet	Le département Santé du SAF était opérateur du projet.

AVSF

Projet BV Lac2 : bassin versant Lac Aloatra 2

1. Description du projet et de son déroulement :

Le « Projet BVLac II, pour la mise en valeur et la protection des bassins versants du lac Alaotra » est un projet financé par l'AFD (maîtrise d'œuvre CIRAD, maîtrise d'œuvre délégué : consortium AVSF-ANAE pour la promotion des techniques agro-écologiques et d'intégration agriculture-élevage sur la rive ouest et pour le renforcement des services de santé animale autour du lac).

Le projet a débuté en octobre 2008 et devrait s'achever, en principe, fin septembre 2011 (en incluant une tranche conditionnelle d'un an) ; le budget est situé entre 171 000 et 235 000 EUR par an.

Ce projet est directement mis en œuvre par AVSF en consortium avec l'ONG nationale ANAE (répartition des zones géographiques entre les 2 ONG) ; il n'a pas fait l'objet d'une évaluation externe (mais fait partie des supervisions périodiques de l'AFD dans le cadre de ses missions d'appui).

Le projet s'intéresse aux techniques agro-écologiques sur les bassins versants permettant d'accroître la production, la productivité et les revenus des paysans, tout en protégeant les ressources naturelles et en améliorant la fertilité des sols.

La diffusion des techniques améliorées est adaptée aux objectifs, aux possibilités des paysans et des caractéristiques de leur exploitation agricole.

Le projet offre un service d'appui-conseil de proximité et facilite la réflexion participative avec tous les acteurs concernés - avec l'implication des autorités locales - dans la dynamique des zones de gestion concertée. Il continue de former des agents communautaires de santé animale (ACSA) dans les communes situées autour du lac Alaotra.

2. Objectif visé et résultats attendus :

L'objectif du projet est d'augmenter les revenus des agriculteurs d'un bassin versant par l'adoption de techniques de production agricole et d'élevage durables et par l'appui aux exploitations agricoles et l'organisation des usagers des ressources autour de plans d'aménagement de l'espace.

Les résultats attendus par le projet AVSF-ANAE sont les suivants :

- augmentation du disponible vivrier et des revenus agricoles des exploitations (riziculture irriguée, cultures pluviales sur tanety¹², fertilisation organique, production de contre-saison) ;
- promotion d'une gestion durable des ressources naturelles au niveau du terroir (disponibilité de bois et des ressources fourragères, protection contre l'érosion, mise en œuvre de schémas d'aménagement par les populations locales) ;
- mise en place et suivi d'un service de santé animale et d'amélioration de l'élevage (habitat, alimentation, soins de santé animale).

¹² Terrain haut et plat.

3. Appréciation de la performance du projet : structuration d'organisations paysannes (OP) autour de services (accès au crédit)

Pertinence : ★★★★★

- en ligne avec les différentes politiques sectorielles nationales, en particulier avec la stratégie nationale Bassins versants périmètres irrigués ;
- approche personnalisée/à la demande et appui/conseil à l'exploitation suivant des stratégies adaptées à 4 différentes catégories agro-sociologiques (présentant différentes caractéristiques de l'exploitation agricole), fortement appréciés par les paysans.

Efficacité : ★★★★★

- les résultats atteints par le projet sont acceptables par rapport aux prévisions, surtout en termes de rendements ;
- la diffusion spontanée des techniques agro-écologiques n'est pas très visible ; la répliation des techniques agro-écologiques n'est pas observée à une échelle importante ;
- l'approche « aménagement bassin versant » est encore peu développée.

Pérennité : ★★★★★

- la question de la pérennisation des services d'appui-conseil après le projet n'a pas encore été abordée ;
- les services d'ACSA ont une forte probabilité de pérennisation puisque les services (privés) sont payants ;
- les OP sont incitées (par l'autre opérateur BEST) à se regrouper ; or il s'agit une démarche « exogène » qui peut fragiliser la propre dynamique des OP.

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Début : octobre 2008, Fin : fin septembre 2010 (tranche ferme)/ (prolongation conditionnée : du 01/10/2010 au 30/09/2011) Projet en cours	Financement AFD (contrat MAEEP) : - marché 1 461 M MGA (-580 000 EUR) pour la production agricole rive Ouest ; - marché 166,7 M MGA/ 2 ans (-67 000 EUR/2 ans) pour la santé animale, tout autour du lac	Pas d'évaluation externe	Consortium, sur incitation du maître d'œuvre CIRAD, des ONG AVSF et ANAE (celles-ci ayant été initialement individuellement soumissionnées pour la mise en œuvre de ce projet avec CIRAD)

AVSF

Projet commerce équitable – côte Est

1. Description du projet et de son déroulement

Le projet a démarré en 2007, suites aux études préalables menées par AVSF sur les filières prometteuses (litchi, vanille et épices en général, etc.). Ce projet entre dans le cadre d'un contrat pour un marché public, conclu entre AVSF et le MAEP¹³ pour « l'appui au développement de partenariats des unions de producteurs avec le réseau du commerce équitable - CE ».

Un responsable de projet Malgache, appuyé par un assistant technique (AT) transversal d'AVSF et de deux techniciens, intervient dans trois districts de la région d'Analajirofo et dans deux districts de la région d'Antsiranana en appui aux coopératives et à une union des quatre coopératives. Celles-ci ont été soutenues pour la constitution d'une Union visant à faciliter la commercialisation avec l'extérieur. Elles ont pu être labellisées « CE Flo¹⁴». En 2008 les premières exportations « Ethiquable » ont eu lieu (riz). Le projet PPRR a des ambitions beaucoup plus grandes que le seul accompagnement de ces quatre coopératives : il envisage d'en appuyer vingt avec deux contrats d'exportation pour chacune). Fin 2010, la suite du projet n'était pas encore définie.

2. Objectif visé et résultats attendus :

Le projet vise à renforcer les capacités des organisations de producteurs dans la valorisation des produits de rente (fruits, épices, huiles essentielles) destinés principalement aux marchés d'exportation, par une maîtrise accrue des phases de transformation et commercialisation et par une labellisation de qualité (commerce équitable, biologique).

Les résultats attendus dans le cadre du contrat avec le PPRR sont les suivants¹⁵:

- Identification d'au moins un organisme certificateur ;
- réalisation d'au moins au moins deux séances de sensibilisation au profit des producteurs de pôle ;
- organisation de formations spécifiques pour au moins 400 membres des OP chaque année (par rapport aux exigences du label) ;
- obtention, dans le meilleur délai, du label CE, pour au moins 20 OP identifiées dans la zone du programme ;
- certification CE et commercialisation d'au moins 5 produits déjà développés par le Centre d'accès au marché (CAM, les centres agricoles pour la commercialisation appuyés par le FIDA) et /ou de nouveaux produits (litchi, girofle, miel, huiles essentielles, vanille) ;

- signature, entre les OP et les entreprises et/ou consommateurs du réseau CE intéressés par les produits de la zone, d'au moins 40 conventions - ou contrats commerciaux - garantissant un profit en faveur des petits producteurs ;
- existence d'au moins deux transactions commerciales par produit et par OP ; connaissance, par les producteurs, de la juste rémunération de leur travail ;
- pratique d'au moins une amélioration de 20 % du prix des produits d'exportation déjà en récession ;
- mise en place et renforcement d'une structure locale - de type plateforme des acteurs du CE - pour garantir le contrôle et le respect des critères du CE et assurer l'encadrement des autres acteurs.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★☆

- projet original dans son genre et assez innovant pour le contexte malgache ;
- expérience d'AVSF dans d'autres pays et connaissance du secteur du commerce équitable ;
- projet répondant aux attentes des bénéficiaires qui veulent diversifier et assurer leurs revenus, surtout en période de soudure ;
- projet engagé dans une relation contractuelle irréaliste par rapport aux ambitions du PPRR.

Efficacité : ★★★★★☆

- projet favorisant l'accès aux marchés internationaux et locaux ;
- mise en relation réussie avec le marché du commerce équitable au Nord ;
- quelques contrats signés : contrat pour 14 tonnes de pulpes de litchi, pour du litchi conventionnel, essais exportation de vanille, contrat pour 1 600 kg de cannelle et 400 kg de vanille bio ;
- certification « commerce équitable » accordée par FLO Cert à 4 coopératives.

Pérennité : ★★★★★☆

- le nombre d'acheteurs européens de ces produits devrait être diversifié ainsi que les produits proposés ;
- les capacités des OP, coopératives et Union (et de leurs leaders) semblent limitées, les structures sont encore fragiles et leur dynamique semble surtout exogène (risque pour la pérennisation).

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Démarrage : février 2007, (financement PPRR obtenu tardivement au cours du mois d'octobre 2009) Fin : fin décembre 2012 Projet en cours	Budget: 2008 : 105 425 EUR. 2009 : 72 958 EUR 2010 : 87 567 EUR Contribution AFD/MAEE : 0 EUR ¹⁶	Prise en compte dans l'évaluation annuelle du PPRR organisée par le Fonds international de développement agricole (FIDA) ; ces rapports ne sont pas transmis à AVSF, sauf un extrait d'une page d'une utilité très limitée	AVSF appuie directement quatre coopératives agricoles : Fanilon Lazafo, Fanevan Analanjirofo, Fanevan Lazafo Nor, Union Taratra de la région d'Analanjirofo (+l'Union des quatre coopératives précédentes)

¹³ Unité de gestion de projets/Programme de promotion des revenus ruraux (PPRR), financement du Fonds international de développement agricole (FIDA) et de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP)

¹⁴ Fairtrade Labelling Organizations

¹⁵ Résultats revus à la baisse par AVSF par rapport aux objectifs initiaux qui lui avaient été proposés.

¹⁶ Outre la convention programme MAEE/AFD dont bénéficie AVSF (qui permet l'appui de la coordination AVSF au projet), il n'y a pas de budget MAEE/AFD directement affecté à ce projet.

AVSF

Projet BVPI-SEHP Vohipeno : bassins versants périmètres irrigués Sud Est/Hauts Plateaux

1. Description du projet et de son déroulement :

Ce projet entre dans le cadre du projet BVPI-SEHP qui est un projet national du MAEP, financé par l'AFD (15 M EUR). Ce projet a délégué la maîtrise d'œuvre au bureau d'études BRL, qui a lui-même délégué la maîtrise d'œuvre de différents volets à différents opérateurs (techniques et socio-organisationnels), dont AVSF. Cette intervention est axée sur l'agriculture et l'élevage, menée selon une approche agro-écologique et basée sur une gestion intégrée et durable des composantes de l'exploitation agricole, vue comme un système de production.

L'approche utilisée vise à concilier les objectifs de production agricole et de protection de l'environnement. Elle s'appuie notamment sur la mise en œuvre de techniques innovantes, comme les semis sous couverture végétale (SCV), la réhabilitation et la gestion des infrastructures d'irrigation, l'agroforesterie ou encore l'intégration agriculture-élevage. Pour les appuis en santé animale, le projet a mis en place le système des ACSA.

Le projet apporte appuis et conseils à l'échelle de l'exploitation agricole dans un cadre collectif de gestion de l'espace par l'ensemble des utilisateurs du terroir. Le projet intervient dans six communes réparties en haute, moyenne et basse vallée de la rivière Matitanana qui traverse le district de Vohipeno d'Est en Ouest.

2. Objectif visé et résultats attendus:

L'objectif spécifique du projet est le renforcement des capacités des producteurs afin qu'ils puissent prendre en charge leur développement (et également le renforcement des capacités des services techniques déconcentrés, des CSA et des collectivités territoriales décentralisées en vue du transfert de maîtrise d'ouvrage, l'augmentation de la production agricole, tant végétale qu'animale, ainsi que la préservation de l'environnement et la sécurisation du fonctionnement des aménagements hydro agricoles). Les résultats attendus sont les suivants :

- la production agricole est intensifiée et diversifiée ;
- les systèmes de cultures en SCV sont développés ;
- les superficies cultivées augmentent ;
- l'agro foresterie et le reboisement sont diffusés ;
- des actions de stabilisation de l'érosion et de maîtrise des flux d'eau sont mises en place ;
- les agriculteurs bénéficient des services des OP qu'ils ont mis en place ;
- les OP gèrent convenablement leur terroir avec l'appui des collectivités territoriales ;
- les associations d'usagers de l'eau (AUE) gèrent durablement les aménagements hydro agricoles ;
- le rôle des organisations des producteurs dans les filières agricoles se développe ;
- les services techniques déconcentrés et les centres de services agricoles (CSA) sont régulièrement informés du déroulement des opérations du Projet

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★

- le projet offre une approche personnalisée et un appui à l'exploitation familiale ;
- le projet a ciblé des paysans pilotes qui sont en mesure de développer l'ensemble des interventions du projet dans une démarche de recherche-action ;
- la démarche agro-écologique du projet porte en elle un fort potentiel d'amélioration environnementale.

Efficacité : ★★★☆☆

- le projet (trop ambitieux) peine à atteindre ses objectifs quantitatifs ;
- le projet a rempli ses objectifs en terme de mise au point d'itinéraires techniques innovants ;
- les plans d'aménagements et la gestion des bassins versants ne sont pas abordés ;
- l'accès au crédit pour les producteurs n'est pas encore garanti.

Pérennité : ★☆☆☆☆

- le projet compte sur une diffusion spontanée des techniques innovantes, ce qui n'est pas encore visible ;
- le suivi de l'évolution des OP vers l'autonomie et la stratégie de structuration n'est pas clair ;
- le projet devrait capitaliser de manière adéquate sur les innovations les plus marquantes ;
- la pérennisation de l'appui-conseil n'est pas garantie ;
- le seul aspect positif en termes de pérennité est le dispositif pertinent et durable des ACSA, basé sur l'intérêt privé et sur le paiement des prestations de services.

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Démarrage : septembre 2008 Fin : août 2011 Projet en cours	Projet de sécurité alimentaire de 2004 à 2008 (UE) : Contribution AFD : 20 185 EUR (2007) 10 656 EUR (2008) - Contrat de prestation de services, BRL (financement AFD) : 2009 : 104 997 EUR 2010 : 100 081 EUR	Evaluation externe du projet AVSF Vohipeno, 2004-2007, JM Bonis Charanle, mai 2008 ; - Prise en compte dans rapport de supervision AFD, décembre 2009, Anne Legil, AFD	Non

AVSF

Coordination nationale Madagascar et Comores

1. Description du projet et de son déroulement

AVSF est présent à Madagascar depuis 1992 (à l'époque sous le nom de VSF, suivi de CICDA - fusion des deux - en 2004). De 2006 à 2009, AVSF a mis en œuvre une convention programme AFD-AVSF intitulée « Renforcement institutionnel d'organisations paysannes et appui au développement rural ». AVSF a évolué depuis 1992 d'une approche par « projet » à une approche plus programmatique et une stratégie spécifique par pays.

La coordination nationale assure et garantit la cohérence entre les différents projets et assure une communication fluide avec les bailleurs sur place et avec le siège. La coordination nationale a défini, en fonction des enjeux nationaux, une « stratégie pays » approuvée par le siège.

AVSF a tendance à appuyer directement les associations de paysans, les associations des ACSA et les coopératives. 70 personnes sont sous contrat direct avec AVSF dont quelques AT expatriés qui occupent de plus en plus des rôles transversaux (élevage, commerce équitable, capitalisation).

Le financement AFD/MAEE permet le maintien d'un poste de coordination nationale de l'ordre de 50 % du coût global de la coordination d'AVSF sur place (y compris les autres frais et le personnel de la coordination).

Les projets AVSF s'inscrivent dans les secteurs suivants :

- élevage et santé animale ;
- gestion des ressources naturelles ;
- OP et filières.

2. Objectif visé et résultats attendus :

La coordination concerne:

- la représentation auprès des partenaires étatiques, des bailleurs et des partenaires nationaux et internationaux ;
- le suivi administratif et financier des projets ;
- l'appui technique et méthodologique aux équipes AVSF et aux partenaires.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★

- stratégie en conformité avec les politiques nationales ;
- échanges fréquents avec l'Unité politique de développement rural (UDPR) et le MAEP ;
- expertise d'AVSF confirmée dans le secteur élevage, gestion de ressources naturelles, commerce équitable.

Efficacité : ★★★☆☆

- appuis effectifs et fréquents de la coordination sur le terrain, répartis sur les différents projets (50 % du temps) ;
- la faible capitalisation des actions d'AVSF limite la diffusion et la réplique ;
- faible système de suivi des projets ;
- activité de plaidoyer peu développée auprès des partenaires.

Pérennité : ★★★☆☆

- volonté de passer progressivement à une coordination malgache ;
- le poste de coordination nationale est maintenu sur la base des budgets des projets ;
- beaucoup de personnel propre dans les projets/peu de renforcement des ONG nationales ;
- faible articulation avec les services déconcentrés régionaux de l'Etat.

Date du dernier projet ou en cour	Budget et contribution AFD/MAEE	Contribution AFD/MA	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Convention programme AFD-AVSF 2006-2009	2006 : 215 512 EUR 2007 : 561 654 EUR 2008 : 534 537 EUR 2009 : 591 101 EUR	MAE en 2006 : 104 000 EUR (source : MAAIONG) AFD/MAE de 2007 à 2009 : 2007 : 175 779 EUR 2008 : 96 506 EUR 2009 : 53 152 EUR (source : AVSF siège 2010)	Evaluation de la convention programme AFD-AVSF «Renforcement institutionnel d'organisations paysannes et appui au développement rural (2006-2009) », COTA, décembre 2009	En général : - au niveau des projets, très peu d'implication d'ONG partenaires locales (à l'exception d'ANAE, Ramilamina) ; -AVSF travaille plutôt directement avec les OP, les coopératives, etc.

CFSI

Accès au savoir-faire pour le développement économique des micros et petites entreprises (MPE) dans la région du Vankinankaratra (FORMAVAK)

1. Description du projet et de son déroulement :

Le projet a démarré en 2005, sous la responsabilité opérationnelle de l'Institut de recherches et d'application des méthodes de développement communautaire (Iredec) ; jusqu'à rupture du contrat de partenariat en juin 2007 pour défaut de gestion avant d'être poursuivi sous la responsabilité du Groupe de recherche de recherche et d'échanges technologiques (Gret) jusqu'à l'arrêt du projet, mi 2009, faute de nouveau financement.

Le projet s'est déroulé en trois étapes :

1. réalisation d'études de filières ;
2. conception d'un dispositif permettant de faire correspondre l'offre et la demande en formation ;
3. ingénierie de formation.

Deux types d'activités ont été mis en place :

- activités à destination des centres de formation, prestataires de services au projet pour renforcer leurs capacités et leur permettre de proposer des formations adaptées aux besoins des artisans (renforcement pédagogique/technique/prêt de documentation) ;

- activités à destination des artisans : appui-conseil sur le choix des formations, examen de la demande et cofinancement des formations, suivi de satisfaction.

2. Objectifs visés et résultats attendus :

1. Améliorer l'accès des MPE à des services de formation adaptés à leurs réalités, besoins et attentes :

- les artisans s'informent sur les formations qui leur sont proposées ;
- ils savent formuler leurs besoins de formation avec l'appui du dispositif ;
- ils cofinancent leurs formations.

2. Renforcer les capacités des opérateurs locaux en matière d'animation économique et de services d'appui aux entreprises :

-l'offre de formation est élargie, renforcée et adaptée aux besoins des artisans.

3. Mettre au point un dispositif d'appui innovant, susceptible d'être reproduit dans l'environnement malgache, et servant de référence pour une diffusion dans d'autres contextes :

- le dispositif est fonctionnel ;
- les conditions de pérennisation et de diffusion du dispositif sont identifiées.

3. Appréciation de la performance du projet /

Pertinence : ★★☆☆☆

- ce projet s'inscrit dans les stratégies de lutte contre la pauvreté en touchant un public défavorisé du secteur de l'entreprise, exclu de la formation classique ; il est complémentaire aux politiques sectorielles malgaches qui se préoccupent peu de la formation professionnelle des artisans ;

- le projet a été conçu en articulation avec les divers dispositifs d'appui existants à Antsirabe tout en répondant à une problématique non couverte : l'accès au savoir-faire et à la formation pour les MPE ;

- le projet s'appuie sur un diagnostic initial des besoins des artisans et une étude des filières lui permettant de s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires et visant le renforcement des capacités des acteurs existants. On peut toutefois s'interroger sur la pertinence du dispositif choisi en termes de coûts ; 79 % des participants considèrent que les formations sont trop chères¹⁷, alors qu'elles sont subventionnées par le projet. La stratégie adoptée par le Centre d'information technique et économique de Madagascar (CITE, opérateur d'un projet similaire) - i.e. formation par les pairs et tutorat - permet aujourd'hui aux artisans de financer eux-mêmes l'intégralité des formations, accessibles à un coût bien inférieur à celles de Formavak.

Efficacité : ★★☆☆☆

- Le projet a atteint le premier objectif puisque environ 2 000 artisans ont reçus plus de 3 formations chacun (6 454 subventions de formation allouées), l'objectif initialement fixé visant 1 170 personnes. Les artisans interrogés lors de l'étude d'impact étaient très satisfaits de leurs nouveaux acquis, bien que regrettant un manque de suivi pour faciliter la mise en pratique des compétences ; ils étaient cependant déçus de ne pouvoir toujours pas développer leur entreprise faute de moyens ;

- les prestataires de formations reconnaissent avoir acquis des connaissances en techniques pédagogiques mais sont restés « consommateurs » des prestations de Formavak ; ils ont contribué au projet en proposant des modules mais considèrent n'avoir bénéficié d'aucun autre appui du projet ;

- l'arrêt des activités en 2009 a mis fin à l'expérience et n'a pas permis de la reproduire comme prévu en objectif 3.

Pérennité : ★☆☆☆☆

- le projet semble avoir pâti de relations difficiles avec ses partenaires et notamment l'IREDEC, sorti du projet alors qu'il était facteur de pérennité ; de même, les partenariats institutionnels (Institut national de formation - Infor, Chambre des métiers, etc.) ne se sont pas déroulés comme espéré ;

- à notre connaissance, les opérateurs locaux (centres de formation) ne se sont pas réappropriés l'idée de développer de nouvelles offres de formation pour ce nouveau public au-delà de la durée du projet.

Note : l'ONG a formulé un avis contradictoire à l'appréciation de l'évaluateur (cf. fiche complète en tome 2).

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Août 2005/août 2008 Projet terminé	Budget total pluriannuel : 487 298 EUR dont MAEE/AFD : 213 000 EUR	Etude d'impact portant sur la période janvier 2006/février 2007	IREDEC opérateur jusqu'en juin 2007 puis Gret

¹⁷ Source : Rapport sur les résultats d'enquête d'étude d'impact, Formavak, février 2008.

CIDR

Programme de renforcement d'acteurs locaux soutenant l'accès au marché pour l'agriculture familiale

1. Description du projet et de son déroulement

Le projet consiste en l'installation d'entreprises de services aux organisations de producteurs (Esop), autour d'activités de production-transformation (physalis, miel, raphia, soja) ; ces dernières visent à appuyer les agriculteurs pour la production et la commercialisation de leurs produits. Le projet facilite la mise en contact des petites entreprises avec les producteurs, via une relation contractuelle dans laquelle ces derniers s'engagent à produire à un prix établi d'avance.

Une plateforme constituée de trois personnes (de l'ONG malgache HARDI), disposant d'expériences complémentaires dans les domaines de l'agronomie, de la création et de la gestion d'entreprise et de la mobilisation des producteurs, assure la mise en œuvre technique de l'action.

2. Objectif visé et résultats attendus :

Le programme vise à améliorer la situation socioéconomique des petits producteurs agricoles par la promotion d'Esop. Le projet vise à créer et promouvoir, avec les entreprises et les producteurs, des circuits agroalimentaires compétitifs de production, de transformation et de commercialisation.

Résultats attendus :

- à travers leurs organisations, les producteurs sont acteurs de leur développement aux plans technique, commercial et institutionnel ;
- des entreprises rurales et urbaines du secteur agro-alimentaire ont renforcé leur viabilité et ont développé des modalités de collaboration assurant un lien stable avec les petits producteurs ;
- l'ONG HARDI s'est spécialisée dans la promotion d'organisations de producteurs et d'entreprises au sein de circuits agroalimentaires compétitifs et peut diffuser la démarche dans d'autres régions ;
- les acteurs privés et publics partagent leur expérience et dialoguent avec les pouvoirs publics sur le thème de l'accès au marché de l'agriculture familiale.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★☆

- appui-conseil de proximité et personnalisé pour des entreprises agricoles et contractualisation avec les producteurs ;

- la démarche du projet en phases/étapes est bonne : production et transformation test ; gestion de projet à plus grande échelle ; formalisation/institutionnalisation.

Efficacité : ★★☆☆☆

- les contextes politique et économique actuels limitent l'efficacité des actions de type « entreprise » ;
- autour d'Antananarivo, l'action a permis la création de 12 nouvelles Esop (incluant de nombreux producteurs générant des revenus) ; le nombre d'entreprises est toutefois inférieur à l'objectif initialement fixé ;
- élaboration des outils et notes techniques et du plan d'entreprise ;
- HARDI doit jouer le rôle difficile qui consisté à faciliter la négociation des prix pour défendre à la fois les intérêts des producteurs et ceux de l'entreprise ;
- l'appui apporté par les Esop aux agriculteurs dans le domaine de la production est trop limité ;
- l'appui apporté par le projet aux ESOP dans le domaine de la commercialisation est également insuffisant ;
- peu d'évolution sur le point de partage de l'expérience et du dialogue avec les pouvoirs publics sur le thème de l'accès au marché de l'agriculture familiale.

Pérennité : ★☆☆☆☆

- la démarche associative est freinée par un manque d'intérêt des producteurs à adhérer/contribuer financièrement aux Esop (également dû à leur rentabilité encore insuffisante et, donc, peu attractive) ;
- la pérennité des entreprises est encore fragile (rentabilité non confirmée), surtout dans le contexte politique/institutionnel actuel ;
- l'appui-conseil fourni par HARDI n'est pas garanti après l'arrêt du projet.

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
<p>Démarrage : fin 2007</p> <p>Fin : fin 2011</p> <p>Projet en cours</p>	<p>Budget total du projet suivant la fiche de projet transmise à l'AFD :</p> <p>-Budget total projet UE : 1 375 290 EUR/4ans</p> <ul style="list-style-type: none"> - Année 1 : 195 480 EUR - Année 2 : 243 990 EUR - Année 3 : 222 000 EUR - Année 4 : 260 280 EUR <p>- Contribution ambassade de France/SCAC sur fonds déconcentrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Année 1: 97 700 EUR (2007-2008) - Année 2 (ambassade de France/SCAC) : 110 000EUR - Année 3 (AFD) : 111 000EUR 	<p>Pas d'évaluation externe</p>	<p>L'ONG HARDI met en œuvre le projet (avec l'appui d'un AT jusqu'à 2009, puis avec des appuis ponctuels de CIDR)</p>

CIDR

Programme de développement local urbain des communes urbaines de la Sava – Phase II (PDLU-Sava II) : Intercommunalité de services entre les pôles urbains de la Région SAVA pour la promotion du développement local

1. Description du projet et de son déroulement :

Le programme intervient à trois niveaux complémentaires et interdépendants :

- au niveau de Fokontany à travers l'accompagnement des leaders locaux à se structurer autour d'un Comité de développement du Fokontany (CDF) ;
- au niveau communal à travers l'appui-conseil à la planification, à la maîtrise d'ouvrage communale, à la mobilisation des ressources financières et le renforcement des capacités des élus et du personnel communal ;
- au niveau régional à travers la promotion de l'intercommunalité et des services intercommunaux avec la mise en place d'un service intercommunal (Conseil d'orientation et de suivi, COS).

Le PDLU-SAVA se caractérise par un grand nombre de fonds d'intervention, auxquels sont associés autant de types d'appui du programme pour le financement des infrastructures communautaires et des initiatives (microprojets) des associations, mais également pour les formations et visites d'échange destinées aux responsables de la commune et pour la réalisation d'études sectorielles.

Le projet est piloté par le partenaire Territoire et Développement qui met à disposition un chargé de programme et par l'appui permanent d'un conseiller technique de CIDR.

Une évaluation externe prévue à la fin du projet désignera les grandes lignes de la poursuite des interventions.

2. Objectif visé et résultats attendus :

L'objectif est que la société civile et la commune se concertent et négocient la définition, la production et la gestion de biens et services de proximité et de qualité. Cette démarche se pérennise par la mise en place d'une intercommunalité de services (COS) entre les pôles urbains de la région Sava, qui est déjà fonctionnelle et sera le moteur de la pérennisation de la démarche.

Les résultats attendus de la deuxième phase de ce programme PDLU-Sava sont les suivants :

- la participation des habitants est consolidée et reconnue par la commune ;
- des actions de proximité sont réalisées et durablement gérées, en cohérence avec la politique communale ;
- la maîtrise d'ouvrage communale est effective avec l'appui des services techniques déconcentrés et permet la réalisation d'actions de qualité ;
- un outil communal de recensement et de recouvrement des impôts et taxes fonctionne de manière performante.
- des services de concertation et d'appui aux communes sont mutualisés à une échelle intercommunale, en partenariat avec la Région, collectivité territoriale décentralisée.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★

- en ligne avec la politique et les dispositifs mis en place par rapport à la décentralisation ;
- dynamique de recherche-action pour le rapprochement des structures communales de la société civile ;
- renforcement simultané des capacités des communes à rendre des services et des « capacités de revendication » des communautés ;
- évolution des comités communautaires (initialement fixés sur les investissements) vers le développement local dans un sens plus large ;
- adhésion significative des communes et des communautés (CDF) à la démarche.

Efficacité : ★★★☆☆ moyen

- le projet s'est donné le temps (à partir de 2002) de mettre en place les outils nécessaires et de permettre son ancrage dans le milieu ;
- les services (techniques, fiscaux, d'animation) reconnaissent la pertinence des formations et des échanges entre communes ;
- les relations entre les parties impliqués dans le projet sont formalisées dans des conventions de financement bilatérales ;
- l'outil communal de recensement et de recouvrement des impôts et des taxes fonctionne ;
- l'ingénierie technique n'a pas été suffisamment performante, il y a trop d'erreurs de conception des ouvrages ;
- le projet ne capitalise pas suffisamment ses résultats et ne diffuse pas assez ses expériences ;
- le diagnostic organisationnel au niveau des structures communales n'a pas été fait ;
- le système de suivi est faible.

Pérennité : ★★★★★

- les structures communautaires mises en place par le projet sont reconnues par la commune comme organe de développement local ;
- le service de l'animation est accepté et intériorisé par les communes ;
- les attentes des communautés et des CDF vis-à-vis de la commune sont très grandes (risque de frustration) ;
- les modèles de gestion et de contractualisation pour la gestion (déléguée) de certains services et infrastructures par la commune ne sont pas encore élaborés ;
- le COS est la préfiguration d'une structure intercommunale.

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
<p>Démarrage :2007 Fin : fin décembre 2011</p> <p>Projet en cours</p>	<p>Budget suivant la fiche transmise à l'AFD dans le cadre de cette mission :</p> <p>Année 1 : 381 846 EUR (2007) Année 2 : 489 840 EUR (2008) Année 3 : 559 350 EUR (2009)</p> <p>3 ans cofinancés par SCAC/AFD DPO¹⁸ :</p> <p>Année 1 : 2007 : 110 000 EUR Année 2 : 2008 -2009: 110 000 EUR Année 3 : 2009 -2010: 130 000 EUR</p>	<p>Phase précédente (2003-2006) :</p> <p>« Evaluation du programme de développement local urbain (PDLU) des communes urbaines de la Sava mise en œuvre par le CIDR », rapport final, Eric Hahonou (Gret), septembre 2005</p>	<p>Territoire et Développement : ONG créé sur incitation de CIDR après la première phase du projet PDLU (2003-2006)</p>

¹⁸ Division du partenariat avec les ONG de l'AFD.

FERT

Le Centre d'expérimentation et de formation en fruits et légumes (CEFFEL) : accompagner la structuration et l'organisation de la filière fruits et légumes.

1. Description du projet et de son déroulement :

A Madagascar, FERT est partenaire de Fifata¹⁹ depuis 1989. Elle accompagne cette dernière dans le développement de services aux agriculteurs et la défense d'une agriculture familiale, professionnelle et compétitive.

Le CEFFEL est une initiative FERT/Fifata avec une forte implication de FERT, à travers la mise à disposition de plusieurs AT (pour l'appui au centre, aux services, etc.) Le Ceffel dispose des infrastructures d'accueil pour 50 stagiaires en internat, des salles de formation, du réfectoire et des bâtiments d'exploitation, de 2 ha de maraîchage avec plus de 15 spéculations et de 6 ha d'arboriculture (fruitières tempérées).

Le projet dispose de formateurs pour les formations et les expérimentations sur le centre et d'animateurs/techniciens agricoles pour l'appui-conseil de proximité aux producteurs et aux coopératives (maraîchage, fertilisation, traitement phytosanitaire, arboriculture, gestion).

Le projet a mis en place en janvier 2006 un service d'information économique des légumes (Siel) pour apporter aux producteurs de légumes une information économique transparente, notamment par affichage public des prix des légumes sur les marchés spécialisés, et ainsi favoriser leur réactivité et améliorer leur capacité de négociation.

La suite du projet, à partir de mai 2011, n'est pas encore définie. Il s'agira de rechercher un financement pour favoriser l'autonomisation ultérieure du centre.

2. Objectif visé et résultats attendus :

Le projet vise à permettre la montée en puissance de Fifata, en favorisant, à travers la consolidation du centre de formation Ceffel, une structuration des producteurs autour du secteur des fruits et légumes. Le projet actuel vise à atteindre les résultats suivants :

- accompagner la structuration de la filière et l'émergence de leaders agricoles ;
- renforcer l'assise professionnelle du Ceffel et accompagner l'association vers une autonomie de gestion ;
- proposer à un plus grand nombre de producteurs des formations de qualité dans le secteur fruitier et viser le développement d'une fonction de « vitrine des productions fruitières et légumières » ;
- développer un pôle d'expérimentation en adéquation avec les interrogations des producteurs ;
- développer sur un vaste territoire un service d'information économique, réactif et de proximité sur les marchés des fruits et légumes.

¹⁹ Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha (Association pour le progrès des paysans)

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★☆

- le projet CEFTEL répond aux besoins de formation agricole (formation modulaire et adaptable à la diversité du public), met l'accent sur la formation pratique et permet une valorisation – nécessaire - de la profession d'agriculteur ;
- le projet envisage la mise en place d'un nouveau type d'animateurs « conseillers agricoles » avec une vision plus large que la « vulgarisation technique » pure ;
- l'approche de proximité du projet est fortement appréciée par les producteurs ;
- le projet accorde peu d'attention à la commercialisation des produits (outre le Siel) et n'apporte pas de réponse aux problèmes de transport, d'écoulement de produits, etc.

Efficacité : ★★★★★☆

- le centre de formation et d'expérimentation est fonctionnel et assez performant ;
- certaines compétences des techniciens semblent limitées ;
- les résultats des expérimentations ne sont pas rapidement diffusés ;
- l'accès aux moyens de production (en particulier le crédit) n'est pas encore garanti ;
- le système de suivi se limite à la mesure de quelques outputs.

Pérennisation : ★☆☆☆☆ (continuité toutefois garantie par FERT)

- l'autonomisation de la gestion du projet n'est pas encore garantie;
- la continuité du service d'appui-conseil aux producteurs n'est pas garantie ;
- il existe relativement peu d'articulation avec les services déconcentrés ;
- Les amendements des statuts et du règlement intérieur du Ceffel : ouverture à de nouveaux collèges de formation, l'augmentation du nombre de membres du CA et la plus forte représentativité de Fifata et des producteurs. amendements
- il est nécessaire de renforcer les capacités de Fifata et l'appuyer pour une plus grande autonomie à travers une diversification des partenaires financiers ;

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Phases précédentes : (MAEE/SCAC/AFD) : avril 2007 - mai 2009 Phase actuelle : (AFD) : en cours, juin 2009 - mai 2011	- Convention n° 2007/3012 + Avenant : 1.04.07 - 31.05.08 (14 mois) Montant MAEE (avril 2007 – mars 2008) : 67 146 EUR - Convention n° 2008/3260 : 1.06.08 - 31.05.09 (12 mois) Montant MAEE (avril 2008 – mars 2009) : 57 400 EUR - Convention AFD 06.09/05.11 - Montant AFD (avril 2009– mars 2010) : 57 400 EUR	Pas d'évaluation externe (évaluation externe prévue en dernière année dans le cadre de l'actuelle convention). - Chaque année : comité de pilotage (participants : ambassade de France /AFD, MAEP, DRDR, OP partenaires et FERT/Fifata)	Fifata – Organisation paysanne faitière

FERT

Soutien au renforcement de la structuration professionnelle et à la réduction de la vulnérabilité des agriculteurs dans les provinces autonomes de Fianarantsoa et Toliara (régions Haute Matsiatra et Ihorombe)» (appelé par FERT « Projet Sud »).

1. Description du projet et de son déroulement

A Madagascar, FERT est partenaire de Fifata (OP d'envergure nationale) depuis 1989. Elle l'accompagne dans le développement de services aux agriculteurs et la défense d'une agriculture familiale, professionnelle et compétitive.

La stratégie du projet reposait sur le développement des capacités techniques et de gestion des OP, l'appui à la sécurisation foncière, l'accès au crédit, l'accès à l'information et à la formation initiales des jeunes agriculteurs, ainsi que la consolidation des capacités de représentation et de négociation professionnelle.

Le niveau communal était choisi par le projet comme le niveau le plus pertinent pour développer cette stratégie. Le projet travaille avec 12 communes "pilotes", où les demandes de partenariat ont été formulées auprès de Fifata.

Son dispositif était déployé à partir de deux antennes régionales avec un animateur d'antenne, 12 techniciens-animateurs au niveau des communes pilotes et d'une coordination interrégionale (chef de projet avec homologue malgache et deux AT). Le projet englobe également le centre de formation agricole initiale à Ambalavao.

L'action se poursuit de 2009 à 2011 dans le cadre du projet AROPA sur financement FIDA.

2. Objectif visé et résultats attendus :

L'objectif du projet est de soutenir la structuration professionnelle des agriculteurs pour renforcer leurs capacités à produire et à gérer leur patrimoine (foncier, ressources naturelles, etc.), leurs stocks alimentaires et leurs budgets afin de réduire leur vulnérabilité.

Résultats attendus :

- accroissement de la densité, structuration et dynamisation des OP dans les districts d'intervention du projet et de leur implication dans les concertations et les négociations sur le développement rural ;
- formation technique et économique, initiale et continue, organisée et opérationnelle des agriculteurs ;
- services professionnels fournis aux producteurs agricoles (conseil juridique et foncier, conseil de gestion, informations techniques et commerciales diffusées par la presse et les radios locales) ;
- mise en relation des OP avec les services de crédit ou de financement proposés par les organismes spécialisés.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★

- le projet apporte des solutions concrètes aux problématiques rencontrées (appui et diffusion technique, sécurisation foncière, financement des activités par le système de crédit, stockage des produits, information technique et sur les prix des produits agricoles).

Efficacité : ★★☆☆☆

- le lien fort de FERT avec l'institut Tiavo permet une meilleure pénétration du crédit ;
- le conseil à l'exploitation familiale (CEF) a été mis en place et a été poursuivi pendant plusieurs années ;
- quelques personnes ont reçu un appui pour la sécurisation foncière de leurs parcelles ;
- le système de suivi n'est pas adapté pour mesurer les effets et l'impact des activités du projet ;
- les OP soutenues par le projet sont regroupées autour des services/appuis du projet mais une vraie dynamique paysanne ou une structuration autour de filières précises n'est pas visible ;
- les expériences avec les assurances agricoles n'ont pas eu lieu.

Pérennité : ★☆☆☆☆

- la pérennisation de la fonction de l'animateur communal en appui aux OP des communes n'est pas garantie ;
- le projet a trop peu avancé sur la structuration des OP en fédérations (régionales ou districts) et dans la définition claire des services ;
- les conditions d'accès au crédit (taux d'intérêt) sont trop difficiles (taux d'intérêt, obtention de crédits en retard, etc.) pour les paysans ;
- l'appui du projet repose encore largement sur les AT de FERT.

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAEE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Début : juillet 2006 Fin : décembre 2008 Projet clos (suite actuelle du projet : projet AROPA)	Convention C030066 : 07/04-06/05 : Budget : 508 843 EUR (CE) MAEE/AFD : 175 000 EUR (33 % du budget – 1 an)	Evaluation externe à mi-parcours, réalisée par I&D en mars 2007 -Un comité de pilotage s'est réuni 4 fois entre 2005 et 2008	Fifata – Organisation paysanne faitière
	Convention C050007 : 07/06-12/08 : Budget : 1 227 641 EUR (CE) MAEE/AFD : 225 000 EUR (16,1 % du budget – 3 ans T1 : 130 000 EUR/ T2 : 95 000 EUR)		

Groupe développement (GD)

Défense des droits des enfants vulnérables ou victimes d'exploitation sexuelle

1. Description du projet et de son déroulement :

Historique

En 2004, GD lance une campagne sur l'exploitation sexuelle des enfants, en collaboration avec le ministère du Tourisme malgache. Les collaborations se diversifient pour mobiliser et former différents acteurs (intervenants sociaux, enseignants, gendarmes, etc.). Fin 2007/début 2008, GD ouvre 3 structures d'accueil : un centre de jour, un centre d'accueil d'urgence et un foyer d'accueil de longue durée.

Le projet 2008/2011, présenté aux bailleurs, s'inscrit en continuité des activités précédentes avec une prévision d'extension de l'action à deux autres sites. Courant 2009 il a subi une réorientation importante des modes opératoires que l'on peut résumer comme suit :

- une sensibilisation de masse au lieu d'une approche experte à impact limité ;
- un travail en milieu ouvert (i.e. dans les rues et/ou les quartiers), au lieu d'une approche institutionnelle ;
- un renforcement de la société civile malgache au lieu d'une mise en œuvre directe de services (fermeture des structures d'accueil).

2. Objectifs visés et résultats attendus :

Objectif spécifique : les conditions de vie des enfants victimes de violences sexuelles ou à risques à Tananarive et dans 2 sites de province sont améliorées et leur réintégration sociale est assurée par leur prise en charge et l'accompagnement d'un réseau d'acteurs.

Résultats attendus :

1. les connaissances sur la problématique de l'exploitation sexuelle des enfants sont renforcées et diffusées ;
2. la prévention, la protection et la participation des enfants sont encouragées ;
3. les acteurs associatifs, institutionnels et communautaires sont renforcés dans leurs capacités de protection de l'enfance.
4. La prise en charge psychologique et la réinsertion socioéconomique des enfants victimes de violences sexuelles sont assurées durablement.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★ mais doit faire ses preuves

- la protection de l'enfance et la lutte contre les abus sexuels sont une priorité internationale, comme pour les autorités françaises et malgaches ;
- l'approche initiale (notamment institutionnelle) ayant montré ses limites en termes de pertinence, les réorientations en cours

permettent à GD de mieux s'adapter aux réalités du contexte :

- ▶ la nouvelle approche, orientée sur le travail en milieu ouvert, l'appui aux acteurs locaux et la mobilisation de la communauté, ré-ancre le projet dans le contexte de vie des bénéficiaires ;
- ▶ une démarche co-élaboratrice menée avec les partenaires semble motiver aujourd'hui les acteurs locaux et les positionner en véritables acteurs contributeurs du projet.

Efficacité : pas mesurable

- Le projet n'étant pas encore à mi-parcours, l'évaluation de l'atteinte des objectifs est difficile et peu pertinente ;
- les réorientations en cours ayant mobilisé l'ensemble de l'équipe GD au second semestre 2009, les actions prévues en année 1 n'ont pas toutes été réalisées comme prévu ;
- certaines activités du projet ont été abandonnées, d'autres réorientées, dans le cadre de la nouvelle approche.

Pérennité : ★★★★★ mais doit faire ses preuves

- La stratégie de pérennité de GD s'appuie sur :
 - ▶ une logique de travail avec les structures existantes ;
 - ▶ une stratégie de formation de formateurs ;
 - ▶ le partenariat avec les autorités locales (bien que difficile dans le contexte institutionnel actuel) ;
 - ▶ une volonté récente de capitaliser les expériences pour mieux les partager.

Ces 4 points sont des leviers importants de pérennité mais doivent tous être renforcés pour ancrer les actions dans les stratégies des acteurs locaux.

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
01.09.2008 / 31.08.2011 Projet en cours (année 2)	Budget total : 1 676 473 EUR dont MAEE/AFD 400 000 EUR	Bilan de la campagne contre le tourisme sexuel 03.08 – Evaluation externe du volet ATTMM 06.09 et du volet Centre ressource 11.09 – Evaluation interne de la stratégie courant 2009 – Evaluation externe globale en cours 06.10	GD est maître d'ouvrage et maître d'œuvre et mobilise un large réseau de partenaires opérationnels

Inter Aide

Réduction de la mortalité infanto-juvénile dans les districts de Manakara et Farafangana, Madagascar

1. Description du projet et de son déroulement :

Le projet s'appuie sur un versant communautaire visant à transmettre aux mères des enfants de moins de 5 ans un savoir-faire pratique à la fois préventif et curatif pour 2 à 3 pathologies et à mettre en place un accès précoce au traitement via des agents communautaires et un versant institutionnel, reposant sur une collaboration avec les structures sanitaires locales. Inter Aide déploie une stratégie glissante pour couvrir progressivement les différentes communes des districts cibles.

2. Objectifs visés et résultats attendus :

- réduire durablement la mortalité infanto-juvénile liée au paludisme et aux maladies hydro-transmissibles des populations rurales enclavées des districts concernés grâce à la mobilisation concertée d'acteurs de proximité et d'une instance de coordination sanitaire :

1. les populations cibles ont accès à une information qualitative et quantitative sur les pathologies dominantes ;
2. les capacités locales de prise en charge autonome des épisodes critiques sont accrues et structurées ;
3. les centres de santé de base (CSB) sont aptes à renforcer, coordonner et centraliser l'action des acteurs de santé opérant sur leur territoire.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★

- le projet intervient sur une zone particulièrement peuplée et très enclavée de Madagascar, où la prévalence du paludisme et des diarrhées est particulièrement élevée ;
- il est en cohérence avec les priorités du gouvernement malgache de lutte contre le paludisme et la réduction de la mortalité infantile, en y ajoutant la gratuité des services fournis et la composante éducative destinée aux mères ;
- le projet s'établit en collaboration avec les services déconcentrés du ministère de la Santé (SSD et CSB) et œuvre au cœur des communautés villageoises dont les représentants sont les autres partenaires du projet. Les mères référentes constituent la pierre angulaire de la stratégie déployée et garantissent la continuité des actions mise en place ;
- il s'appuie sur la vulgarisation de savoirs techniques immédiatement utilisables par les populations et la promotion de mesures préventives associées à un dispositif d'accès précoce au traitement.

Efficacité : ★★★★★☆

- le projet a su prouver son efficacité grâce à des indicateurs pertinents et un système de mesure efficace (mesure avant/après intervention et mesure zones d'intervention/zones témoins) ;
- pour cette phase du projet, au vu du rapport 2009, les résultats quantitatifs semblent dépasser les prévisions ;

- les deux premiers résultats attendus sont atteints grâce à un mode opératoire éprouvé et sont mesurés par un système de suivi efficace ;
 - le troisième résultat attendu reste le point faible du dispositif (manque d'implication des CSB dans la coordination des actions).

Pérennité : ★★☆☆☆

- la pérennité des acquis du projet repose sur 2 éléments :

1. le projet est vecteur de changements durables des comportements (grâce au mode d'intervention choisi, l'animation intensive auprès des mères) ;
2. des savoirs acquis par les agents communautaires (mères référentes, MR) ;

- en revanche la pérennité du dispositif pose problème, faute d'une implication des autorités sanitaires dans la « maintenance » (supervision des MR, renouvellement des stocks de médicaments et - à long terme - nouvelles formations pour les mères et les MR).

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
01.01.2008 / 31.12.2010 Projet en cours	Budget prévisionnel : 338 385 EUR dont MAEE/AFD 168 000 EUR (50 %)	Evaluation externe finale de la phase précédente déc. 2007	Inter Aide est maître d'œuvre du projet

Jardins du monde - JDM

Contribution à la mise en place et à la valorisation de la pharmacopée traditionnelle

1. Description du projet et de son déroulement :

Ce projet a démarré en 2003, suite à une demande de l'université d'Antsiranana pour l'étude des plantes médicinales du Nord de Madagascar. Après une mission exploratoire et le lancement des premières études sur fonds propres, le financement MAEE a été accordé fin 2005 et a couvert la période janvier 2006 - juin 2009.

- **première année** : constitution et mise à jour d'un herbier de plantes locales et compilation d'une base de données ethnobotanique ;
- **deuxième année** : démarrage des formations et mise en place des structures de production, de transformation et de vente de plantes médicinales ;
- **troisième année** : poursuite des formations, accompagnement des structures mises en place et diffusion des travaux de recherche au niveau international ; publication du manuel Santé de la famille et plantes médicinales de Madagascar.

2. Objectifs visés et résultats attendus :

- volet recherche :

étudier les pharmacopées traditionnelles, partager les données scientifiques, rechercher des solutions thérapeutiques appropriées, garantir la sécurité et l'efficacité des phytomédicaments ;

- volet développement des capacités de production et d'utilisation :

mettre en place des jardins médicinaux, former les agents de santé locaux, développer des pharmacies communautaires.

3. Appréciation de la performance du projet :

Pertinence : ★★☆☆☆

- le projet est en cohérence avec la politique de santé publique du gouvernement malgache qui souhaite renforcer les soins de santé primaires en utilisant des « ressources latentes dans la médecine traditionnelle, et de les mettre, sous le contrôle des médecins si possible, au service de la population », s'agissant dans ce projet de populations particulièrement vulnérables ayant un accès limité à la médecine conventionnelle ;

- la validation scientifique – par les autorités sanitaires malgaches et les acteurs universitaires impliqués dans le projet - des connaissances traditionnelles était très attendue ; elle donne de la crédibilité aux activités et produits du projet aux yeux des acteurs locaux ;

- les autorités médicales locales reconnaissent les nombreuses conséquences de la mauvaise utilisation des plantes (hos-

pitalisations régulières) et s'intéressent tout particulièrement à une démarche de lutte contre les mauvaises pratiques (surdosage, mauvaises prescriptions, mauvaises conditions de stockages) ; des médecins malgaches demandent régulièrement des formations par JDM ;

- il y a cependant un décalage entre l'ambition globale de la démarche de développer des productions locales de plantes médicinales et le projet qui s'intéresse principalement à la dimension « santé » (cultures et utilisation des plantes médicinales) au détriment de l'aspect « développement rural » et donc de la rentabilité du travail effectué par les producteurs villageois.

Efficacité : ★★☆☆☆

- le volet recherche (mené avec des partenaires scientifiques français et malgaches) est abouti et bien documenté (publication grand public à Madagascar et conférences scientifiques internationales) ;

- le programme de formation a touché un large public et se poursuit ; les groupements de producteurs ont acquis un savoir-faire dans les domaines de la culture, du séchage et du conditionnement des plantes ;

- le volet production/distribution a été moins exploité et l'on se pose d'ailleurs quelques questions sur son avenir une fois le projet terminé ; les jardins produisent actuellement en quantité très limitée et le marché n'est pas assez développé pour offrir un revenu aux producteurs de plantes (510 sachets vendus en 7 mois par l'association de Madirobe pour un revenu de 80 EUR pour un groupe de douze femmes);

- les médecins des CSB ont été formés comme prévu mais l'usage des phytomédicaments n'est ni promu par les CSB ni intégré dans le système.

Pérennité : ★☆☆☆☆

- la viabilité et la pérennité des jardins de production mis en place restent les points faibles de ce projet ; les producteurs ne retirent actuellement aucun bénéfice financier individuel de leur travail car le réseau de distribution n'est pas assez développé ;

- les personnels des CSB ne prescrivent pas les phytomédicaments et n'en possèdent pas dans leurs pharmacies ; la distribution des plantes transformées est entièrement dépendante de JDM ; le problème majeur reste l'écoulement des produits finis et les associations villageoises n'ont aucun moyen de développer cet aspect du projet.

Date du dernier projet ou en cour	Budget et contribution AFD/MAE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Janv. 2006/ juin 2009 Projet terminé	Prévu 224 026 EUR Réalisé 230 004 EUR dont MAEE/AFD 104 000 EUR sur 3 ans	Aucune évaluation n'a été effectuée	Le bureau de représentation local de JDM est maître d'œuvre du projet

Santé Sud

Appui au développement de la médecine générale communautaire dans les provinces d'Antananarivo et Toliara

1. Description du projet et de son déroulement

Le projet a commencé en novembre 2003 et a permis, dans sa première phase, l'installation de quarante médecins de campagne. La deuxième phase (objet de cette évaluation) prévoyait d'en installer trente supplémentaires pour juin 2010. Il se déroule dans la région d'Antananarivo où l'ONG travaille en direct (en soutien à l'Association des médecins de campagne de Madagascar, AMC Mad) et prévoyait un site d'action dans la région de Tuléar (en partenariat avec l'association des médecins de la région de Tolagnaro : Tealongo) mais le travail sur ce site à été interrompu en début de projet.

Mode opératoire :

1. identification de sites potentiels d'installation par Santé Sud en collaboration avec les collectivités locales, les inspecteurs de districts et les associations médicales ;
2. sélection et préparation des médecins candidats (formation et stage chez un confrère installé) ;
3. réalisation d'une étude de faisabilité par le candidat sur le site potentiel retenu puis validation par Santé Sud et l'Ordre national des médecins (ONM) ;
4. installation du médecin : conventions, mise à disposition de l'infrastructure par la communauté, kits d'installation de Santé Sud ;
5. suivi régulier par Santé Sud en collaboration avec le médecin inspecteur de district, l'ONM et les associations médicales ;
6. accompagnement et soutien des associations médicales régionales.

2. Objectifs visés et résultats attendus

Médicaliser les zones rurales avec au moins 70 médecins généralistes communautaires installés en première ligne (aux 40 médecins déjà installés s'ajoutent 30 nouvelles installations, soit 10 par an).

Résultats attendus :

1. le processus de soutien à l'installation des médecins généralistes communautaires est performant ;
2. les cabinets médicaux ruraux sont fonctionnels et efficaces ;
3. les associations médicales régionales ont une vie démocratique, développent leurs activités professionnelles et sont organisées en réseau.

3. Appréciation sur les performances du projet

Pertinence : ★★★★★

- le projet s'inscrit parfaitement dans la politique nationale malgache de contractualisation privé/public dans le secteur de la santé ; il s'intègre à la politique sanitaire en mettant en œuvre à un niveau local, les programmes de santé nationaux ;

- ce projet répond à un besoin et aux attentes de communautés rurales enclavées qui vivent à plus de 5 km d'une structure de santé et à plus de 10 km d'un médecin. Chaque médecin prend en charge en moyenne 10 000 habitants dans son aire de santé ;
- l'implantation se fait à la demande de la communauté qui s'implique en fournissant un local et un logement au médecin.

Efficacité : ★★★★★☆

- tous les cabinets médicaux ruraux prévus ont pu être mis en place (malgré un retard, en 2008, lié à un recrutement exceptionnellement massif dans la fonction publique qui a fait chuter le nombre de candidats à l'exercice privé rural) ; la rupture du partenariat avec l'association Tealongo de Tuléar a mis fin au projet dans une des deux zones d'intervention ;
- d'un point de vue qualitatif, le processus d'installation est performant : les médecins développent leur activité professionnelle et sont généralement bien intégrés dans la communauté qui les accueille ; plusieurs villages ont construit un petit dispensaire ;
- le soutien à AMC-Mad s'est réalisé comme prévu, contrairement à celui prévu auprès de Tealongo, qui n'a pas eu lieu. n'a pas eu lieu.

Pérennité : ★★★★★☆

La stratégie de pérennisation des activités du projet s'appuie sur les facteurs suivants :

- l'accompagnement « intensif » à l'installation concoure à une installation durable (effective depuis 2002) ;
- l'intégration communautaire permet la reconnaissance, la sécurité et le confort du médecin (essentiels pour les femmes) ;
- la viabilité financière des cabinets médicaux est prouvée ;
- le regroupement des médecins en association professionnelle garantit leur formation continue ;
- le statut de médecin généraliste communautaire est reconnu officiellement depuis 2004 et une formation universitaire est prévue ;
- le coût d'installation plus faible que pour des CSB publics (voir rapport évaluation COEF Ressources) intéresse le ministère de la Santé.

Le projet demeure cependant actuellement dépendant de Santé Sud pour ses ressources humaines et financières.

Date du dernier projet ou en cours	Budget et contribution AFD/MAE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Décembre 2006 à nov. 2009 avec extension jusqu'en juin 2010 Projet en cours – dernier mois d'activités	523 000 EUR pour 3 ans dont MAEE/AFD 183 000 EUR (35 %)	- Evaluation externe à mi-parcours (juin 2007) Institut national de la santé publique - Evaluation externe des dispositifs (2008) COEF Ressources	Santé Sud est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet

WWF

Restauration des biens et des services forestiers dans le paysage forestier de Fandriana-Marolambo, à l'est de Madagascar

1. Description du projet et de son déroulement

Ce projet, d'un montant de 756 000 EUR pour 3 ans et demi, s'est déroulé de 2005 à fin 2009 dans le corridor forestier de Fandriana-Marolambo, une forêt humide à l'Est de Madagascar. Cette forêt, qui représente un enjeu écologique important, subit les phénomènes de déforestation et de dégradation, principalement causées par les techniques agricoles traditionnelles (cultures sur brûlis) et l'utilisation irrationnelle et non durable des ressources forestières.

Le concept de Restauration du paysage forestier (RPF), initié par WWF International, a été la base du projet. Celui-ci vise à améliorer le bien-être humain et à reconstituer l'intégrité écologique des forêts, en accompagnant les communautés locales d'une dizaine de communes du paysage de Fandriana-Marolambo dans la préservation et la restauration de la biodiversité et des services associés de la forêt.

Ce projet est directement mis en œuvre par WWF, avec l'appui d'autres organisations prestataires de formations. Son innovation consiste en la mise en relation de la protection de l'environnement et du développement agricole rural. Il développe néanmoins des approches de développement rural habituelles (sans que WWF maîtrise tous les aspects techniques agricoles). Il est également innovant pour l'organisation elle-même, qui expérimente un nouveau concept - RPF - en associant les communautés dans sa gestion.

Les études agro-écologiques et environnementales préalables ont démarré en 2004 sur un financement propre du WWF. De multiples études sur la faune et la flore ont été menées durant le projet (de juin 2006 à décembre 2009). Une évaluation externe finale a eu lieu en novembre 2009 ; ses résultats ont été valorisés pour cette mission d'évaluation ex post. Un atelier de capitalisation a été organisé par le projet à Antananarivo en mars 2010 en présence des autres acteurs travaillant sur le thème de la restauration forestière, des autorités et universités partenaires du projet.

2. Objectif visé et résultats attendus

L'objectif du projet est de restaurer les biens, les services et l'authenticité des forêts humides du paysage de Fandriana-Marolambo. Les résultats attendus sont les suivants :

- renforcer la restauration active et passive des biens (zones et/ou parcelles de restauration) et services des forêts dans les sites prioritaires du paysage ;
- consolider les activités alternatives à la destruction des ressources forestières (techniques agricoles améliorées, comme des alternatives de production aux cultures sur brûlis) ;
- étendre l'approche RPF aux autres forêts humides.

3. Appréciation de la performance du projet

Pertinence : ★★★★★

- le projet s'inscrit dans les différentes politiques et orientations de protection, de gestion durable et de restauration des ressources naturelles et de préservation de la biodiversité ;
- le transfert de la gestion des villages limitrophes du corridor forestier aux communautés n'est toutefois pas en phase avec les dispositions de gestion des aires protégées établies par l'association Madagascar National Parks ;
- les objectifs de gestion durable des ressources naturelles ont été intégrés dans les plans communaux de développement (déclarations d'intention) ;
- les communautés ont adhéré au développement d'activités prenant en compte l'arrêt de la déforestation, la restauration écologique du paysage et l'amélioration de leurs conditions de vie.

Efficacité : ★★★★★

Le projet a généralement dépassé les prévisions pour deux des trois résultats attendus :

- 14 (au lieu des 12 prévues) communes ont adopté la RPF dans leur plan d'action (déclaration d'intention) ;
- 48 pépinières ont été créées (au lieu des 10 prévues) ;
- 70 associations villageoises ont été soutenues (au lieu des 50 prévues), dont la plupart ont mis en œuvre plusieurs des techniques alternatives (culture de riz intensif, arbres fruitiers, apiculture, cultures maraîchères) ;
- la diffusion de l'approche RPF dans d'autres paysages forestiers de forêts humides, n'a pas eu lieu suffisamment.

Pérennité : ★☆☆☆☆

- à ce jour, peu de perspectives de poursuite des activités des associations sans un appui extérieur ; l'appui aux associations paysannes est prévu à travers un projet « renforcement des capacités de la société civile » ;
- la forme de gestion (communautaire) des villages limitrophes du corridor forestier promue par le projet est rejeté par Madagascar National Parks ;
- la recherche de filières porteuses (comme les huiles essentielles) se fait sans maîtrise de leur itinéraire technique et sans garantie d'accompagnement ultérieur des producteurs.

Date du dernier projet ou en cour	Budget et contribution AFD/MAE	Evaluation	Partenaire local principal et rôle
Début/fin : 06.06 (démarrage effectif)/ décembre 2009 Projet terminé	756 000 EUR /3 ,5 ans (WWF, Fondation Ensemble, MAEE/AFD) dont MAEE/AFD : 280 000 EUR	Evaluation externe finale, novembre 2009 (financement MAEE/AFD et Fondation Ensemble)	Aucun (à l'exception de prestataires de services pour des formations techniques agricoles)

2.6. Synthèse des appréciations par projet

Tableau 2. Classement des projets selon leur pertinence, leur efficacité et leur pérennité (par ordre décroissant)

Projets	Pertinence	Efficacité	Pérennité
a	★★★★★ 5	★★★★☆ 4	★★★★☆ 4
b	★★★★★ 5	★★★★☆ 4	★★★☆☆ 3
c	★★★★★ 5	★★★☆☆ 3	★★★★★ 5
d	★★★★★ 5	★★★☆☆ 3	★★★☆☆ 3
e	★★★★★ 5	★★★☆☆ 3	★☆☆☆☆ 1
f	★★★★☆ 4	★★★★☆ 4	★☆☆☆☆ 1
g	★★★★☆ 4	★★★☆☆ 3	★★★★☆ 4
h	★★★★☆ 4	★★★☆☆ 3	★★★☆☆ 3
i	★★★★☆ 4	★★★☆☆ 3	★★★☆☆ 3
j	★★★★☆ 4	★★★☆☆ 3	★☆☆☆☆ 1
k	★★★★☆ 4	★★★☆☆ 3	★☆☆☆☆ 1
l	★★★★☆ 4	★★★☆☆ 3	★☆☆☆☆ 1
m	★★★★☆ 4	Pas mesurable/	★★★★☆ 4
n	★★★☆☆ 3	★★★☆☆ 3	★☆☆☆☆ 1
p	★★★☆☆ 3	★★☆☆☆ 2	★☆☆☆☆ 1
	4,2 sur 5	3,14 sur 5	2,4 sur 5

Rappel des appréciations

★☆☆☆☆	peu satisfaisant
★★★☆☆	moyennement satisfaisant
★★★★☆	
★★★★★	très satisfaisant

La synthèse des appréciations sur les projets montre une performance satisfaisante en termes de pertinence ; les résultats sont groupés entre 3 et 5/5 avec une majorité de 4/5 (8 projets sur 15). En revanche, l'efficacité des projets est globalement moyenne (entre 2 et 4/5, 10 projets sur 15 ayant une efficacité considérée comme moyennement satisfaisante). La pérennité reste le point faible des projets : bien que 4 projets présentent des résultats satisfaisants sur ce point (4 et 5/5), 7 projets - sur 15 - sont peu satisfaisants (1/5) et 4, moyennement satisfaisants (3/5).

Ces appréciations chiffrées illustrent que les projets ONG répondent à des besoins de la population et que les opérations menées sont en général conformes aux priorités nationales et aux politiques publiques ; elles montrent également que la conception de ces opérations n'est pas totalement adaptée. En effet, le rôle des acteurs locaux est insuffisamment pris en compte, les stratégies de sortie ne sont pas assez définies et les démarches logiques sont partiellement inadaptées. De fait, la mise en œuvre des projets conduit à des résultats moins bons que prévus, les objectifs étant souvent trop ambitieux.

3. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation avait pour premier objectif la redevabilité (accountability), c'est-à-dire le devoir de rendre compte de l'utilisation des fonds publics octroyés par le MAEE et l'AFD pour le financement des projets de développement des ONG. Les 15 projets étaient appréciés chacun par rapport à trois critères principaux : leur pertinence, leur efficacité et leur pérennité.

1. La pertinence interroge la mise en lien du projet avec son contexte : son adéquation avec les enjeux locaux (besoins et demandes des partenaires et des bénéficiaires finaux, réponses existantes), sa complémentarité avec les initiatives locales (orientations et politiques nationales, initiatives de la société civile) et son ancrage dans le tissu local (capacité à structurer la société civile malgache).

2. L'efficacité questionne l'atteinte des objectifs, les écarts par rapport aux prévisions et les effets immédiats - positifs ou négatifs - non prévus.

3. La pérennité s'intéresse à la poursuite des actions au-delà des apports du projet - et après le projet - et sur les stratégies mises en œuvre pour la poursuite des acquis du projet.

Les résultats obtenus sur la base de ces trois critères sont explicités de façon transversale dans le paragraphe 4.1, en résumé pour chaque projet dans le paragraphe 2.3 et plus en détails dans les fiches projet (tome 2 du rapport « Les fiches d'évaluation par projet »).

Les critères d'efficience et d'impact ont été abordés de façon plus marginale et l'impact n'a été traité que sur les effets immédiats. Des aspects transversaux complémentaires liés à la redevabilité vis-à-vis des autorités locales et des bailleurs, à la complémentarité des projets et à la concertation entre acteurs (entre ONG, avec d'autres projets, des acteurs étatiques et de la coopération française) ainsi que leur caractère

innovant et de reproductibilité ont été abordés de façon transversale pour l'ensemble des projets. Ces aspects sont abordés dans la cinquième partie de ce rapport.

Pour cette évaluation, le COTA a mis à disposition pour cette mission une équipe composée de deux experts aux profils complémentaires : Geert Vanderstichele, ingénieur agronome, spécialisé dans les domaines du développement rural, de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles et Aline Robert, consultante et formatrice dans les domaines de l'action sociale et médico-sociale. La répartition des projets à évaluer a alors été faite sur la base des domaines d'intervention correspondants aux profils des deux évaluateurs. Le projet de l'ONG WWF « Projet de restauration des biens et services forestiers (Fandriana-Marolomba) » a été évalué par les deux évaluateurs au démarrage de l'analyse de terrain, afin de tester le dispositif et le questionnaire de l'évaluation.

Un comité de pilotage a été mis en place par le commanditaire (AFD). Il est composé des personnes suivantes :

- un représentant de la direction du Partenariat avec les ONG (DPO),
- un représentant du département Evaluation et capitalisation (EVA),
- le chargé de mission Madagascar de l'AFD à Paris,
- un représentant du bureau de l'AFD à Madagascar,
- un représentant de l'unité Partenariat et relations avec la société civile pour le MAEE,
- un représentant de Coordination Sud²⁰,
- un représentant du F3E²¹.

²⁰ Coordination SUD (solidarité, urgence, développement) est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale.

²¹ Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations ; voir la liste des membres du Comité de pilotage en annexe 6.

La démarche d'évaluation comprenait trois étapes majeures.

1. Préparation de l'intervention (fin avril - 22 mai 2010)

Cette phase incluait le briefing de la mission avec l'AFD à Paris, les prises de contact et les entretiens avec les ONG évaluées (pour la collecte d'information générale sur les projets et l'organisation pratique de la mission sur le terrain) puis l'analyse des documents recueillis. Une réunion entre l'AFD et les ONG a eu lieu à Paris le 11 mai ; elle a permis d'explicitier l'objet de la mission et d'échanger sur son organisation pratique. Cette phase s'est conclue avec la préparation d'une note de cadrage de la mission présentée au comité de pilotage de l'évaluation le 17 mai.

2. Mission à Madagascar (23 mai - 14 juin 2010)

L'analyse de terrain a démarré par une brève présentation de la mission avec l'AFD et le SCAC. Les 15 projets ont été visités suivant la répartition faite entre les deux consultants. L'analyse des projets s'est appuyée sur des échanges informels et des entretiens semi-structurés avec l'équipe du projet et/ou ses partenaires, dans la mesure du possible complétés par des témoins privilégiés et les autorités locales ainsi que des entretiens individuels et/ou des focus groupes avec les bénéficiaires lors des visites de terrain.

Le temps prévu pour la réalisation de cette évaluation, l'étendue du pays et la dispersion des sites des projets des ONG étaient tels que le temps réel passé sur chaque projet était de 1 à 2,5 jours par projet (en dehors des entretiens avec les coordinations et partenaires hors sites projet). La disponibilité des ONG pour accueillir et organiser la mission était remarquable, compte tenu du fait que la contribution MAEE/AFD au cofinancement des projets était parfois limitée par rapport à l'enveloppe financière globale des projets (en particulier pour les projets évalués d'AVSF qui font l'objet d'un contrat de prestation pour des projets bilatéraux de l'AFD ou pour le Projet de

promotion des revenus ruraux, PPRR). Cette contribution du MAEE est toutefois considérée comme très importante par l'ensemble des ONG.

En fin de mission terrain quelques entretiens ont eu lieu à Antananarivo au niveau de certains ministères (MAEP, Décentralisation et Santé), avec l'AFD, le représentant de l'UE, les conseillers techniques du SCAC et l'AFDI (qui ne faisait pas parti des projets à évaluer). Un débriefing a eu lieu avec l'AFD sur base d'un aide-mémoire, suivi de la restitution de la mission aux ONG en présence de représentants de l'AFD, du SCAC et de l'UE.

3. Production des rapports et restitution en France (22 juin - septembre 2010)

Un rapport d'étape a été présenté au comité de pilotage de l'évaluation le 29 juin.

Les fiches d'évaluation par projet (qui font l'objet du tome 2 de ce rapport) ont été transmises aux ONG pour identifier les éventuelles erreurs ou défauts de compréhension du projet. Elles ont ensuite été amendées ou complétées. Lorsqu'un désaccord persistait entre l'appréciation de l'évaluateur et celle de l'ONG, celle-ci était invitée à formuler son avis dans un petit texte inséré en fin de fiche. Une ONG a ainsi transmis son appréciation, divergente de celle de l'évaluateur.

Un pré-rapport final a été soumis au comité de pilotage fin juillet et a fait l'objet de discussions lors d'une réunion organisée le 2 septembre 2010. Les observations du Comité de pilotage ont été prises en compte dans cette version finale.

Deux réunions de présentation du rapport aux ONG ont été organisées par l'AFD : à Antananarivo dans le cadre d'une journée d'échange avec les ONG et les bailleurs intéressés (15 novembre 2010) puis à Paris, avec les ONG parties prenantes de l'évaluation (2 février 2011).

4. Analyse globale et leçons transversales tirées des projets

4.1. Résultats des projets évalués par rapport aux critères d'évaluation

4.1.1. Pertinence

Au regard des besoins et des demandes des partenaires et des bénéficiaires finaux

Le chapitre 2 (note de synthèse) décrit la situation générale du contexte à Madagascar et montre l'ampleur des besoins de la population malgache dans les différents domaines d'intervention des ONG internationales. Il faut souligner la grande proximité des ONG internationales visitées avec les populations locales, bénéficiaires ultimes des projets. Les projets opèrent dans des zones très enclavées ou des quartiers urbains très défavorisés et le personnel des ONG est très présent sur le terrain auprès des bénéficiaires et des partenaires locaux. Cette proximité favorise leur bonne compréhension du contexte et des besoins des populations cibles et place les projets ONG au cœur des stratégies de lutte contre la pauvreté.

Tous les projets sont jugés pertinents par rapport aux besoins des bénéficiaires et des partenaires ; certains auraient toutefois pu mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Les projets interviennent, pour la plupart, sur les besoins de base d'une population en situation de grande précarité : déterminants de la santé,

capacité de production des agriculteurs ou artisans, protection des mineurs victimes de violences.

Complémentarité/articulation des projets avec les orientations et politiques nationales et internationales et avec les initiatives de la société civile malgache

Les ONG internationales connaissent bien les orientations et les recommandations des organisations internationales dans leur champ de compétence²² ; elles les citent dans leurs documents de projet et s'appuient sur ces recommandations pour élaborer leurs propres stratégies. En cela elles sont bien en phase avec « l'état de l'art » dans leur champ d'intervention.

Elles sont également soucieuses de la situation nationale et des priorités du gouvernement malgache. Ainsi les projets s'inscrivent tous dans les priorités de la politique publique et dans les approches sectorielles de la santé, de l'appui à l'agriculture et de la décentralisation. Les documents de référence sont, pour la plupart, connus, cités et adoptés par les différentes ONG. En revanche, peu d'entre elles travaillent en concertation avec les acteurs institutionnels malgaches, pourtant souvent nécessaire à la pérennité des projets.

²² Soit : OMS, Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), Bureau international du travail (BIT), Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), etc.

Tableau 3. Les différents types de concertation entre ONG françaises et institutions malgaches

<p>Un projet a une articulation très forte avec les acteurs institutionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le projet de développement local dans la région de Sava dont un des objectifs est l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale.
<p>Un projet a une articulation partielle avec les acteurs institutionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le volet « recherche » du projet de pharmacopée traditionnelle mené en collaboration avec l'université d'Antsiranana et l'Institut national de recherche appliquée ; on regrettera cependant que la partie « application » (prescription et utilisation) ne soit pas menée plus étroitement avec le ministère de la Santé.
<p>Deux projets viennent compléter/renforcer le dispositif du ministère de la Santé</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les dispensaires privés du Saf et les centres de santé de Santé Sud, sont intégrés dans la carte sanitaire et relaient les programmes de santé publique ; le projet de Santé Sud travaille également à la mise en place d'une spécialité de médecine communautaire à la faculté de médecine.
<p>Les onze autres projets ont une articulation faible avec les acteurs institutionnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dans les onze autres projets, les acteurs étatiques et les services déconcentrés de l'Etat sont généralement associés à la démarche du projet, parfois bénéficiaires des formations dispensées mais pas nécessairement impliqués dans une logique d'appropriation ou de transfert de responsabilité à ces derniers. Lorsque cette démarche existe, elle est récente et arrive tardivement dans le cycle du projet (comme par exemple chez Inter Aide ou Groupe Développement qui souhaitent désormais associer plus fortement et plus tôt les autorités dans le déploiement et le suivi des activités mises en place).

Il faut souligner que le contexte institutionnel de ces dernières années et les faibles capacités et effectifs des services déconcentrés de l'Etat ne favorisent pas une articulation prononcée avec ces services²³. A cela s'ajoutent des différences de visions entre les ONG et l'Etat sur le rôle de ce dernier vis-à-vis des projets ONG : les services des différents ministères ne se sentent parfois pas suffisamment concernés par les projets ONG qui relèvent de la société civile, alors que les ONG veulent les impliquer ; ou bien les ONG ont une certaine réticence à impliquer activement les acteurs étatiques parce que leurs approches diffèrent. Il faut

néanmoins souligner que, malgré ce contexte particulièrement difficile, ces services restent opérationnels et connaissent généralement bien les initiatives ONG en cours dans leur secteur d'intervention.

Certains projets font l'objet de conventions avec les ministères concernés au niveau central mais ce n'est pas systématique ; d'autres ont signé des conventions avec les partenaires institutionnels au niveau local. Un conventionnement plus systématique avec les autorités concernées par les projets et une « négociation » de la répartition des rôles permettrait certainement une plus grande implication de celles-ci (souhaitée par les ONG), qui faciliterait la pérennité des projets.

²³ C'est particulièrement le cas pour les eaux et forêts, les centrales d'appui aux communes, les centres de services agricoles, ses services de santé de districts et les CSB.

► **Ancrage des projets dans le tissu local et capacité à structurer la société civile malgache**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, la société civile malgache est peu développée et les organisations de développement locales disposant d'une réelle capacité d'action sont rares et principalement basées dans la capitale.

Le milieu rural se caractérise par la présence d'organisations de base (organisations de paysans exclusivement) sans structuration fédérative, à l'exception celles mise en place par les

ONG internationales avec et pour les groupements qu'elles appuient. En plus de renforcer ces structures de base - lorsque ceci est pertinent avec leur champ d'intervention (développement rural principalement) - les projets mis en œuvre en milieu rural s'appuient en général sur les structures traditionnelles et administratives présentes sur place. Par contre l'inscription des stratégies de développement communautaire dans les plans de développement communaux pourrait être plus systématique et servir de levier d'apprentissage et d'implication pour les leaders de ces communautés.

Tableau 4. Différentes stratégies de renforcement des acteurs locaux

Huit projets appuient des organisations de base	<ul style="list-style-type: none"> • FERT (2), AVSF(3) et WWF (1) renforcent les organisations agricoles (groupements, associations, coopératives) ; • le projet CIDR Sava renforce la capacité des organisations communautaires et appuie les microprojets des associations locales ; • JDM travaille avec 5 associations locales (3 associations villageoises et 2 associations urbaines).
Deux projets appuient des organisations nationales structurées ou en voie de structuration	<ul style="list-style-type: none"> • L'Appel appuie un partenaire établi, le SAF (ONG de développement de l'église protestante malgache) ; • Santé Sud soutient le développement de l'AMC Mad ; • FERT appui la faitière Fifata.
Deux projets interviennent directement auprès des populations	<ul style="list-style-type: none"> • Inter Aide forme directement les mères d'enfants de moins de 5 ans et met en place des agents communautaires (toujours suivis par l'ONG, même une fois le projet terminé) ; • Groupe Développement intervient dans les quartiers, directement auprès des enfants à risque ou victimes de violences pour des actions de socialisation et de formation professionnelle (on note toutefois l'évolution actuelle vers un désengagement de l'intervention directe).
Un projet intervient sur l'interface populations/pouvoirs publics locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet CIDR Sava renforce les capacités de mobilisation citoyenne d'une part et appui la structure publique communale d'autre part.

Trois projets coordonnent leurs activités avec les structures locales traditionnelles et administratives	<ul style="list-style-type: none"> • Inter Aide et Santé Sud mobilisent les organisations communautaires villageoises sur les problématiques de santé ; • CIDR-projet Sava appuie les structures administratives reconnues au niveau des fokontany²⁴, ainsi que leurs organisations communautaires.
Quatre projets soutiennent et renforcent des micros entreprises privées	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet d'appui à l'agriculture familiale du CIDR soutient des petites entreprises agricoles ; • le projet du CFSI cherche à renforcer les micros et petites entreprises d'artisans par la formation professionnelle ; • Santé Sud et l'Appel soutiennent le développement de dispensaires médicaux privés autogérés.
Un projet développe des partenariats multi acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • GD travaille avec une multitude de partenaires : des acteurs institutionnels aux acteurs communautaires en passant par les réseaux professionnels de travailleurs sociaux, les écoles et les enseignants, les acteurs du tourisme ou encore les journalistes.

Le tableau 4 montre bien que la plupart des projets travaillent avec plusieurs catégories d'acteurs. Toutefois, peu de projets renforcent les capacités des ONG locales susceptibles de poursuivre et dupliquer les actions entreprises, à l'exception des projets de l'Appel (SAF-FJKM) et du CIDR (HARDI et Territoire et développement). Plusieurs ONG internationales soutiennent la création de nouvelles associations malgaches issues de leur propre réseau de travail (AMC Mad issue de Santé Sud ou l'ONG Territoire et Développement issue du CIDR) ou, dans le cadre de la nationalisation, d'un pan de leurs activités (comme GD qui réfléchit à la création d'une ONG locale pouvant « reprendre » tout ou partie de ses activités).

Dans le domaine de l'agriculture, les projets incitent les paysans à se regrouper pour avoir accès aux services du projet (structuration des organisations de premier et deuxième degrés – groupements, associations – puis structuration au niveau régional – fédérations). La structuration régionale est plus effective dans les zones de plus forte production (Hauts plateaux) mais moins évidente dans les autres zones d'intervention (Fianarantsoa, Vohipéno). L'organisation des produc-

teurs reste cependant limitée et la dynamique fédérative est fortement appuyée par les différents bailleurs et projets (USAID, FERT, AFDI, etc.), qui soutiennent chacun « leur » fédération. Ces fédérations semblent avoir besoin de temps pour développer une vision claire et un paquet de services ciblés vers les OP et les organisations régionales autour de filières bien déterminées.

4.1.2. Efficacité

Le critère d'efficacité est difficile à aborder de façon transversale, tant il est spécifique à chacun des projets (cf. fiches projets). Il est toutefois possible de tirer quelques leçons globales, notamment en termes d'outils de mesure de l'efficacité.

- Malgré un contexte assez difficile avec l'interruption ou la mise en veille des activités presque généralisée lors du premier trimestre 2009, les ONG arrivent à mettre en œuvre les actions prévues. Plusieurs projets, trop ambitieux dans leur conception compte tenu du temps imparti pour le financement, n'ont pas pu atteindre l'ensemble des objectifs visés, en particulier en ce qui concerne la structuration des groupements à

²⁴ Le fokontany est la plus petite unité administrative à Madagascar.

l'échelle fédérative, l'organisation des filières ou l'ajustement des dispositifs nécessaire aux ancrages des projets et à leur pérennité.

- La plus grosse difficulté, pour l'évaluation de l'efficacité des projets, est le manque de données relatives aux indicateurs identifiés dans les cadres logiques. Les cadres logiques (i.e. la description du cheminement logique du projet) sont disponibles pour tous les projets, mais ils sont surtout perçus comme un outil obligatoire vis-à-vis du bailleur plutôt que comme un outil de suivi/monitoring/évaluation qui permet à l'équipe du projet de suivre régulièrement sa performance et son évolution et d'adapter ses stratégies d'intervention, si nécessaire.

- Les indicateurs sont surtout chiffrés (« nombres de formations », « nombre de personnes formées », etc.) et moins axés sur les aspects qualitatifs (« capacités acquises après la formation » par exemple). Les indicateurs portent essentiellement sur les activités et leurs produits au détriment des résultats et des effets recherchés. Certains cadres logiques proposent des indicateurs « non vérifiables objectivement ». Ces outils, et surtout les indicateurs qu'ils contiennent, ne sont pas systématiquement utilisés dans les rapports.

- Il convient toutefois de souligner une bonne pratique en matière de cadre logique : Inter Aide a élaboré un cadre logique synthétique qui présente très clairement, en une seule page, sa stratégie d'action. Le suivi-évaluation du projet est concentré sur quelques indicateurs très pertinents, mesurés chaque année au moyen d'enquêtes systématiques sur l'ensemble de la zone couverte depuis le début du projet. Des mesures comparatives zone d'intervention/zone témoin permettent de mesurer l'impact du projet.

- L'efficacité d'un projet repose également sur une bonne répartition des rôles et des responsabilités des acteurs. Ici force est de constater que les projets intervenant en appui à des organisations locales ou des communes disposent généralement de conventions de collaboration qui définissent clai-

rement les rôles et les responsabilités entre les partenaires du projet. Pour les projets d'appui aux entreprises (agricoles ou artisanales), des conventions lient chaque entrepreneur au projet.

4.1.3. Pérennité

Nous avons déjà souligné la difficulté à envisager la pérennité des actions de développement dans le contexte actuel de Madagascar (manque de ressources locales et déstructuration sociale et politique). On observe également que la poursuite des activités engagées est la plupart du temps garantie par l'ONG française qui recherche des financements complémentaires à cette fin²⁵ ou qui entre dans une relation de prestation de services pour le compte de l'AFD (AVSF BVPI, BVLac2, PPRR et Santé Sud).

Toutefois, la plupart des projets ONG visités dans le cadre de cette évaluation réservent le transfert des responsabilités pour la fin du projet, alors qu'elles n'en ont plus le temps ni les moyens financiers. Il est conseillé d'insérer ce transfert dans la conception même du projet et d'y travailler dès le début en identifiant clairement les futures responsabilités et en cherchant, si possible, une meilleure articulation avec les services déconcentrés de l'Etat.

Les ONG sont encore trop souvent impliquées dans la mise en œuvre directe des actions à travers leur propre équipe, au détriment des perspectives de pérennité des dispositifs développés. Les capacités des ONG locales à Madagascar sont généralement appréciées comme faibles à très faibles ; pourtant les partenaires rencontrés (HARDI, Territoire et développement, Fifata et Ceffel, le CITE, etc.) sont des structures qui semblent disposer de capacités appréciables. Alors pourquoi les ONG internationales ne cherchent-elles pas plus à transmettre leurs compétences de mise en œuvre de projets à des partenaires locaux ?

²⁵ Les appels d'offres AFD et UE représentent alors une source de financement majeure.

Se prononcer sur les capacités des acteurs locaux à assurer la pérennité du projet est souvent prématuré, puisque la plupart des ONG n'ont pas encore défini clairement leur « stratégie de sortie » au moment de l'évaluation. Il est justifié de rester d'ailleurs suffisamment longtemps dans un milieu pour permettre un réel ancrage des projets et prévoir suffisamment de temps pour accompagner les prises de responsabilités par les acteurs locaux. Un retrait trop rapide, comme ce fut le cas pour AVSF (projet BVPI-SEHP), équivaut à un abandon des groupes accompagnés – certes - mais encore trop peu « mature » et constitue une grande perte par rapport à l'impact qu'aurait eu le projet, mené à terme. Les projets trop ambitieux

par rapport à la durée du financement font face aux mêmes difficultés de retrait trop rapide alors que les conditions de pérennité ne sont pas réunies.

Il faut ajouter que le renforcement des capacités (associations partenaires, communes, entreprises, groupements, etc.) ne se base pas suffisamment sur un diagnostic préalable. Ainsi il est difficile de mesurer les impacts que les projets ont eus sur cet aspect. Les ONG donnent néanmoins beaucoup d'importance aux formations de leurs partenaires et des groupes cibles.

4.2 Questions évaluatives transversales

4.2.1. Redevabilité envers les autorités locales et bailleurs

Les projets des ONG sont généralement bien connus des services déconcentrés de l'Etat. Elles ont généralement le souci d'informer les autorités au niveau local (ou du district) ; mais peu d'entre elles rendent compte formellement du déroulement des projets.

Tous les projets de santé (santé communautaire et centres de santé) transmettent leurs données statistiques aux SSD /CSB selon le niveau d'intervention. Certains projets associent plus directement encore les autorités sanitaires locales (via des réunions ou des formations).

En ce qui concerne les projets agricoles, les pratiques liées de redevabilité vis-à-vis des autorités locales sont moins courantes, excepté pour le projet FERT-Ceffel qui invite les services de l'Etat au comité de pilotage du projet.

Les relations avec les bailleurs sont généralement bonnes et les visites terrain appréciées pour entretenir le dialogue. Les ONG souhaitent la concertation avec les bailleurs. La proximi-

té et les échanges avec le SCAC du temps de la déconcentration étaient appréciés. Actuellement les ONG ont moins de contact avec l'agence locale de l'AFD mais la présence d'une personne contact pour les ONG est utile et le guichet d'information très sollicité.

Les ONG ont toutes bien accueilli la mission d'évaluation et se sont rendues très disponibles aux dates demandées pour nous accompagner sur le terrain. Les partenaires étaient prévenus et les visites organisées pour nous permettre de travailler dans les meilleures conditions possibles.

4.2.2. Cohérence et concertation entre acteurs

Les projets des ONG françaises sont complémentaires en termes de thématiques abordées mais se déploient sur des zones géographiques éloignées, ce qui ne favorise pas les échanges d'expérience. Les ONG sont favorables à la mise en place d'espaces de rencontre et d'échanges ; reste à définir qui pourrait prendre cette initiative.

La collaboration entre ONG aux compétences complémentaires reste un point faible. Certains projets reposent sur une double compétence (développement rural et environnement ; développement rural et santé), pourtant les ONG opératrices ne s'entourent pas des compétences complémentaires aux leurs, pourtant disponibles dans les autres ONG.

Par contre, des phénomènes de concurrence entre ONG étrangères apparaissent sur certaines zones et thématiques. De nombreuses ONG travaillant dans le domaine de la santé se déploient actuellement sur la côte sud-est pour travailler sur la problématique diarrhée/paludisme sans aucune concertation entre elles. Personne n'assure la coordination de ces initiatives qui reçoivent leur feu vert depuis le niveau central. Les bailleurs tentent, tant bien que mal, de coordonner leurs aides mais les acteurs (ONG, autorités malgaches et bailleurs) devraient s'efforcer d'optimiser l'utilisation des fonds.

Tous les projets s'inscrivent dans les priorités du gouvernement malgache²⁶. Ils sont généralement en phase avec les priorités de la coopération française (bien que ce ne soit pas un objectif pour les initiatives ONG), ce qui se traduit par des glissements de projets d'initiatives ONG vers des programmes bilatéraux (exemple de Santé Sud et AVSF).

4.2.3. Dynamique d'innovation et de reproductibilité des projets

Les projets sont, pour la plupart, considérés comme innovants par les ONG elles-mêmes, qu'ils constituent réellement une approche nouvelle dans leur secteur d'activité, qu'il s'agisse d'une nouvelle approche pour l'ONG ou encore d'une nouvelle approche dans le pays.

Tableau 5. Les types d'innovation des projets évalués et leurs résultats

Types d'innovation	Projets	Résultats des innovations
Innovations techniques	• Les projets agricoles de FERT et AVSF sont innovants dans leur approche de gestion d'exploitation familiale.	▲ L'approche permet aux paysans de choisir, parmi les options d'amélioration de leur exploitation agricole, les mieux adaptées à leurs conditions agro-écologiques et socioéconomiques.
	• Les projets BVLac2, BVPI-SEHP Vohipeno proposent de nouvelles techniques d'intégration de plantes de couverture végétale dans l'exploitation agricole.	▲/▼ Ces techniques sont prometteuses mais leur diffusion spontanée n'est pas encore convaincante. Elles méritent d'être suivies dans le temps et capitalisées.
Approches novatrices pour l'ONG	• Le WWF met en œuvre à Madagascar un nouveau concept de RPF.	▼ L'ONG change de priorité et ne poursuit ni son concept innovant à l'échelle internationale, ni son implication dans cette région.
	• Le CFSI teste une modalité originale pour la formation des petits artisans en rapprochant l'offre de service des centres de formation professionnels existants et de la demande des MPE artisanales.	▼ L'expérience s'est arrêtée à la fin du projet, faute de financement.
	• GD a fait évoluer son projet initial (tourisme durable) vers la prévention du tourisme sexuel puis du travail auprès des enfants à risque ou victimes de violences sexuelles, constituant une expérience nouvelle pour l'ONG sur cette thématique.	▲ Après une période de développement de structures d'accueils pour les jeunes, l'ONG réoriente son dispositif vers un travail en milieu ouvert.

<p>Approche développée dans d'autres pays par l'ONG mais nouvelle à Madagascar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • JDM fait de la recherche appliquée sur les plantes médicinales dans plusieurs pays et démarre en 2004 un projet dans le nord de Madagascar, sur une demande de l'université d'Antsiranana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Le concept se heurte à l'enclavement de lieux de production qui limite leur potentiel et donc les perspectives de viabilité du projet.
<p>Approches testées dans plusieurs pays simultanément.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AVSF expérimente le système des ACSA, (privés) dans plusieurs pays (dont le Togo et Madagascar). • Dans le projet CIDR-Sava, une démarche pour rapprocher et renforcer les communautés et les élus locaux/collectivités locales est testée parallèlement dans plusieurs pays (dont le Bénin). • Santé Sud propose le déploiement de médecins privés de campagne comme offre de soins alternative dans les « déserts médicaux », un modèle original pour une ONG, éprouvé dans d'autres pays en Afrique (dont le Mali). 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ /▼ Ce concept offre des perspectives intéressantes de pérennisation des services vétérinaires mais le statut des ACSA n'est pas encore clarifié. ▲ L'expérience est en train d'être reproduite dans une autre zone de Madagascar (Diego-Suarez). ▲ Ce projet, identifié comme stratégie pertinente en réponse à un problème reconnu par le ministère, est aujourd'hui repris dans le cadre d'un projet bilatéral de l'AFD.
<p>Approche spécifique mais éprouvée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inter Aide déploie une stratégie très spécifique dans une zone ciblée (une intervention intensive commune par commune pour lutter contre la mortalité infantile liée au paludisme et aux diarrhées). 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Ce projet expérimenté depuis 8 ans, a aujourd'hui fait ses preuves et poursuit son déploiement dans d'autres zones prioritaires.

Bon nombre d'approches considérées comme innovantes par les ONG présentent plusieurs limites :

- elles ne sont pas toujours menées à bout, faute de temps ou de financement ;
- elles ne sont pas toujours suivies dans le temps pour mesurer leur efficacité sur le long terme ;
- elles ne sont pas suffisamment capitalisées (seul WWF a élaboré des supports et organisé un atelier de partage de son expérience, sans pour autant que l'expérience ne soit dupliquée).

Les ONG ont une culture de capitalisation insuffisamment développée. Pourtant une démarche d'innovation appelle une démarche de recherche-action pour laquelle il est nécessaire de définir, au préalable, les différentes phases d'élaboration de l'objet (i.e. objectifs de la recherche, différentes étapes, phases de capitalisation et de diffusion des résultats). Un suivi doit ensuite être assuré, étape par étape jusqu'à la conclusion de la validité – ou invalidité - de la nouvelle expérimentation. Suit ensuite la diffusion des résultats à une large échelle.

Globalement, on constate que les projets ne construisent pas suffisamment sur les expériences antérieures pour les capitaliser et les diffuser auprès d'autres acteurs et proposer des modèles alternatifs et innovants aux acteurs étatiques. Les modèles alternatifs élaborés pour les exploitations familiales restent trop limités aux « paysans pilotes » ; la gestion communautaire des corridors (WWF) n'est pas proposée comme modèle alternatif de gestion des parcs ; le modèle d'appui à la décentralisation n'est pas suffisamment diffusé et connu des autres acteurs ; etc.

Il existe toutefois des bonnes pratiques qu'il convient de souligner :

Plusieurs projets, après avoir fait leurs preuves grâce à leur système de suivi-évaluation, sont en cours de duplication :

- Inter Aide a su prouver la validité de son approche grâce à un système de mesure d'impact performant ; elle reproduit son approche de façon systématique avec une stratégie glissante et est aujourd'hui en mesure de choisir les nouveaux sites en fonction de la motivation/implication des autorités sanitaires

locales qui peuvent vérifier la pertinence du projet et l'efficacité de la démarche ;

- l'approche de Santé-Sud, expérimentée dans plusieurs pays, validée par deux évaluations externes (prouvant la pertinence du dispositif et de sa réponse à une problématique reconnue du ministère de la Santé), va être intégrée dans la stratégie du ministère dans le cadre d'un projet bilatéral de l'AFD ;

- le CIDR s'appuie sur l'expérience acquise à Sava (et dans d'autres pays) et sur des résultats tangibles pour élaborer un projet comparable d'appui aux communes à Diego-Suarez ;

- AVSF, qui expérimente le système des ACSA dans plusieurs pays, est maintenant sollicité par d'autres projets pour développer ce type de dispositif.

4.3 Synthèse des recommandations

- Favoriser le renforcement des capacités locales (ONG, organisations de la société civile) là où c'est possible. Le projet doit contenir un volet de renforcement des capacités (associations partenaires, communes, entreprises, groupements, etc.) sur la base d'un diagnostic préalable afin de mesurer les impacts des projets.

- Définir les stratégies de sortie de l'ONG internationale (prévoir le transfert de responsabilités) dès la conception du projet et y travailler dès le début en identifiant clairement les futures responsabilités, en cherchant une meilleure articulation avec les services déconcentrés de l'Etat et/ou en identifiant des acteurs de la société civile malgache à qui transmettre les compétences de mise en œuvre de projets.

Ces recommandations nécessitent :

- un conventionnement plus systématique avec les autorités concernées par les projets et une « négociation » de la répartition des rôles, qui permettrait une plus grande implication de leur part (souhaitée par les ONG et souhaitable pour la pérennité des projets) ;

- un positionnement plus clair par rapport au partenariat, pour garantir la pérennité des acquis des projets ;

- l'inscription plus systématique des stratégies de développement communautaire des ONG dans les plans de développement communaux, qui servirait de « levier » d'apprentissage et d'implication pour les leaders de ces communautés.

- Utiliser le cadre logique comme un outil de suivi/monitoring/évaluation de l'équipe projet ; équilibrer les IOV qualitatifs/quantitatifs, les activités réalisées/effets recherchés et mesurer la situation avant et après le projet pour prouver l'efficacité des approches.

- Se concerter (ONG, bailleurs, pouvoirs publics) pour une meilleure coordination des actions dans les territoires où plusieurs ONG internationales interviennent sur une même thématique.

- Renforcer les pratiques de capitalisation d'expérience au service de la diffusion et de la reproductibilité des « bonnes pratiques ».

- Cadrer les démarches innovantes dans une dynamique de recherche-action parcourant différentes étapes de la formulation de l'objet de recherche à la diffusion des résultats.

- Stimuler les échanges entre l'AF (ou les SCAC) et les ONG françaises pour échanger les expériences (via des ateliers thématiques ou des revues annuelles sur les « bonnes pratiques » par exemple). Favoriser les rencontres inter-ONG pour diffuser les expériences et les savoir-faire et mutualiser les compétences.

5. Recommandations relatives au dispositif d'évaluation expérimenté

Au-delà de son objectif de redevabilité sur les projets évalués, cette évaluation a permis d'expérimenter le dispositif d'évaluation ex post proposé par l'AFD dans le cadre de sa nouvelle responsabilité dans le financement des projets ONG.

A ce titre, un certain nombre de réflexions et de recommandations peuvent être formulées quand au processus d'évaluation lui-même.

5.1 Recommandations relatives au panel de projets à évaluer

- Le choix opéré pour ce dispositif d'évaluation (i.e. l'ensemble des projets ex post terminés depuis moins d'un an ou en train de se terminer), détermine un panel très large de thématiques qui rend difficile l'analyse contextuelle liée à chacune des thématiques. Pour les projets « isolés » (relevant de thématique spécifique, tels que ici, GD, CFSI ou CIDR Sava), il est difficile d'obtenir des regards autres que ceux des acteurs du projet. Au contraire les projets évalués dans les domaines de la santé ou du développement rural (les deux thématiques principales de ce groupe) permettent de construire peu à peu une compréhension du contexte spécifique ; le peu de temps disponible pour chaque projet est ainsi compensé par la compréhension progressive de l'organisation du secteur à l'échelle du pays.

Une autre approche consisterait à faire un choix des projets à évaluer par domaine d'intervention, avec un consultant par domaine. Les projets seraient alors sélectionnés en fonction du nombre de secteurs représentés (deux ou trois secteurs couverts par deux ou trois consultants). Le processus thématique pourrait également être inter pays pour élargir le panel des projets. Une alternative consisterait à octroyer plus de temps aux projets « isolés » pour permettre au consultant de rencontrer des personnes ressources spécifiques à la thématique.

- Il conviendrait de restreindre le critère de date de fin de projet aux projets réellement terminés depuis moins d'un an ou en passe d'être terminé. En effet, plusieurs projets sortaient de ce critère temps, ce qui a compliqué leur évaluation. Le projet du CFSI était terminé depuis presque 2 ans (août 2008) et le panel de personnes à interviewer était limité. D'autres projets étaient à la moitié de leur phase de financement, ce qui a rendu l'évaluation de l'efficacité du cofinancement MAEE/AFD quasiment impossible. Il conviendrait d'avoir à disposition au moins deux rapports annuels sur trois.

- Les projets qui sont soumis à un audit annuel et une évaluation systématique (mi-parcours et surtout définitive) pourraient ne pas faire partie du lot de projets à examiner. Les conclusions des rapports d'évaluation (en général de bonne qualité) nous semblaient assez fiables et pertinents pour tirer les conclusions nécessaires sur l'efficacité, la pertinence et la pérennité des projets. Le temps imparti à ces projets lors de cette évaluation rapide ne semble pas apporter de plus value importante par rapport aux évaluations externes longues menées sur ces projets. Une implication de l'AFD dans ces évaluations (élaboration des termes de référence et restitution) ou sa simple demande d'une fiche spécifique à remplir par tout évaluateur externe devrait lui permettre d'apprécier les résultats de ces projets ONG.

5.2. Recommandation relative aux termes de référence

► La superposition de l'approche spécifique de chaque projet (analyse verticale de quinze projets) et des questions évaluatives transversales alourdit le processus. De plus, la restitution aux ONG en fin de période terrain pousse à transversaliser l'ensemble de l'analyse (alors que les analyses spécifiques de chaque projet sont pour la plupart encore incomplètes). Le processus d'évaluation mérite-

raient de mieux distinguer les deux temps : 1. analyse par projet, 2. analyse transversale. Il serait en effet plus facile pour les évaluateurs d'intégrer l'ensemble des points d'analyse souhaités dans les fiches projets puis de transversaliser l'ensemble de l'analyse lors de la rédaction du rapport final.

5.3. Recommandations relatives au temps imparti à l'évaluation

► Le temps de préparation (avant départ sur le terrain) devrait être un peu plus important, non seulement pour l'organisation logistique de la mission mais également pour la préparation de chaque évaluation de projet (ce qui n'a pas été possible dans cette évaluation). Ce temps de travail préparatoire permettrait de repérer (sur analyse documentaire et éventuellement interview des interlocuteurs en France) les points forts et les points faibles du projet et de préparer des hypothèses à vérifier sur le terrain. Ce travail pourrait faire l'objet d'un livrable supplémentaire intégrant les hypothèses initiales sur la performance des projets (pouvant être intégré à la note de cadrage préalable).

► Le temps à prévoir par projet sur le terrain devrait être de deux jours minimum de visite par projet suivis d'un jour de préparation de la fiche d'évaluation (en plus du temps de voyage entre chaque projet, variable selon les conditions géographiques et de circulation propres au pays). Cette journée supplémentaire permettrait un premier traitement immédiat des données recueillies avant de procéder à une analyse transversale pour l'aide mémoire et la présentation aux ONG.

5.4. Recommandation relative à la réunion de restitution sur le terrain

► La réunion de restitution, trop proche des visites terrain, ne permet pas le recul suffisant pour présenter des éléments d'analyse par projet. Elle devrait être remplacée par un atelier d'échanges avec les ONG sur les différents critères, dans une dynamique d'analyse participative plutôt que dans un esprit de restitution de la part des évaluateurs. La réunion de restitution

de l'évaluation a sa place en fin de processus. La façon de mener cette restitution sur le terrain doit être étudiée : vidéoconférence avec la restitution en France, restitution animée par l'AFD ou deuxième déplacement d'un des évaluateurs sur le terrain en fin de processus.

Annexe 1. Termes de référence de la mission d'évaluation

APPEL D'OFFRES²⁷
Termes de référence
« EVALUATION DES PROJETS ONG A MADAGASCAR »

Ce document présente les termes de référence (TDR) d'une évaluation des projets d'ONG à Madagascar.

Il s'organise en cinq parties :

Contexte

Objectifs des projets à évaluer

Organisation de l'évaluation

Sélection du candidat

Livrables

Quatre annexes s'ajoutent :

1. Les projets retenus
2. Le plan type de la fiche projet
3. Le plan du rapport
4. Le projet de principes d'évaluation d'ONG

1. Contexte

1.1. L'AFD et les ONG

L'AFD a une longue tradition de collaboration avec les ONG. Cette collaboration s'est initialement inscrite dans une relation tripartite entre l'AFD en tant que financeur, l'Etat ou ses institutions en tant que bénéficiaires du financement (et maîtres d'ouvrage) et enfin, l'ONG (ou les ONG) en tant qu'opérateur(s) de certaines activités du projet.

Quelques projets dans des circonstances particulières (Etats fragiles ou en crise, multi pays, etc.) ont permis d'élargir ce schéma en proposant une relation bipartite AFD et ONG, permettant de donner une plus grande initiative de conception et de mise en œuvre aux ONG elles-mêmes.

²⁷ Appel d'offres paru le 25 janvier 2010.

En 2009 suite à la RGPP, l'AFD a mis en œuvre pour le compte de l'Etat les financements du MAEE en faveur des initiatives des ONG. A compter du 1er janvier 2010, la mise en place d'un Comité ONG statutaire permettra à l'Agence d'opérer en compte propre.

La problématique de l'évaluation et de la capitalisation de ces projets ONG est désormais posée. En cohérence avec les pratiques d'évaluation de l'AFD, des principes d'évaluation des projets initiatives ONG ont été élaborés (cf. annexe 4). Ils prennent en compte les particularités de certaines interventions des ONG ainsi que les résultats des travaux récents sur le sujet (cf. les rapports sur le sujet dont récemment l'étude lancée par le Comité de la Charte).

1.2. Justification de la présente évaluation

Afin de valider la pertinence et la faisabilité de la démarche, les divisions de l'AFD chargées du partenariat avec les ONG (DPO) et de l'évaluation (EVA) ont retenu le principe de réaliser une évaluation des projets des ONG dont le suivi a été confié à l'AFD, et de faire cet exercice dans un pays pilote. Elle se déroulera à Madagascar.

Le principe d'une évaluation ex-post a été retenu. Il implique que les projets soient terminés ou en tout cas que le financement octroyé à l'ONG relève des activités liées à une phase (ou une étape d'un programme) qui est jugée close ou en fin de réalisation (en dernière année d'exécution).

Cette évaluation se distingue de précédentes évaluations pays des projets ONG telles que celles réalisées au Cambodge et au Sénégal qui ont été financées par la coopération française. Son originalité est de vouloir tenter de mesurer en priorité, les résultats de chaque projet et secondairement, de tirer des leçons de portée générale de l'ensemble des projets évalués. Une focalisation sur le critère de mesure de l'efficacité sera ainsi privilégiée, dans la mesure où la nature du projet le permettra.

Cette évaluation sera réalisée par un prestataire externe, sélectionné après mise en concurrence (appel à manifestation d'intérêt puis appel d'offres).

1.3. Pilotage et financement de l'étude

Le financement de l'étude est conjointement apporté par les divisions de l'AFD chargées du partenariat avec les ONG (DPO) et de l'évaluation (EVA). La division EVA sera chargée de la gestion du contrat. Le pilotage de l'étude est conjoint. La division DPO sera chargée des aspects liés au suivi des projets ONG et la division EVA de l'ensemble des dimensions évaluatives.

1.4. Sélection des projets d'ONG à Madagascar

Le suivi technique et financier de 16 dossiers de financement « classiques » auxquels se rajoutent 2 conventions programmes a été confié à l'Agence.

Après sélection, **11 projets classiques ont été sélectionnés**. Parmi ces 11 projets, 9 sont terminés ou en passe de l'être. Certains projets ont disposé de plusieurs financements successifs. Une convention programme « AVSF en faveur du monde rural » a été sélectionnée sachant qu'elle a bénéficié de financements continus depuis 1997. **Au total, 12 opérations font l'objet de l'évaluation**. Cela représente une proportion significative, environ un tiers, de l'ensemble des 38 « opérations » financées à Madagascar par le MAEE (MAAIONG et SCAC compris) ou transférés à l'AFD entre 2000 et aujourd'hui.

1.5. Liste des projets sélectionnés

La liste qui résulte de l'application des différents critères est la suivante :

ONG	Projet	Montant du dernier cofinancement pluriannuel accordé
APPEL	Amélioration du système de santé	146.000
CFSI	Appui au développement des Micro entreprises	213.000
CIDR	Développement local dans la région Sava	240.000
CIDR	Appui à l'agriculture familiale	410.000
FERT	Appui à la structuration professionnelle des agriculteurs	225.000
FERT	Appui à la filière fruits et légumes	186.215
Groupe développement	Droits des enfants : lutte contre le tourisme sexuel	400.000
Inter Aide	Lutte contre la mortalité infanto-juvénile	166.124
Jardins du Monde	Appui à la pharmacopée traditionnelle	104.000
Santé Sud	Soutien à la médecine communautaire	183.000
WWF	Restauration des biens et services forestiers	280.000
AVSF (projet multi-pays ayant un volet à Madagascar)	Appui OSC du Sud dans le domaine du développement rural et de l'agriculture familiale	environ 300 000

Voir le détail des opérations en annexe 1.

2. Objectifs de l'évaluation

Si un accent privilégié est mis sur les résultats des projets, il est proposé que l'ensemble des critères classiques de l'évaluation des projets et programmes de développement, au sens du CAD, soit utilisé au cours de l'évaluation.

Néanmoins, les trois premiers critères (efficacité, pertinence et pérennité) semblent les plus importants pour l'analyse de chaque projet.

2.1. Les trois critères prioritaires

Efficacité

L'objectif principal poursuivi par l'évaluation sera la mesure des résultats de l'intervention des ONG à Madagascar, à travers notamment :

- La mesure des résultats de chaque projet à la fois par rapport aux objectifs initiaux et actuels ainsi que par rapport aux objectifs de la politique publique malgache, si elle est disponible, dans le secteur concerné.
- Les effets significatifs non prévus.

Le référentiel en matière d'indicateurs à retenir sera choisi, entre les indicateurs propres au projet ou ceux de la politique sectorielle.

Pertinence

Le second objectif sera celui de la mesure de la pertinence des projets conduits par les ONG, en particulier :

- La réponse aux besoins ou demandes des bénéficiaires finaux.
- L'importance du sujet eu égard aux enjeux locaux.
- L'articulation des projets des ONG avec les orientations nationales malgaches et les acteurs locaux du projet (institutionnels ou non). Plus spécifiquement, il sera examiné si les ONG qui assurent l'exécution des activités du projet font l'objet d'un agrément.
- La cohérence des projets avec les initiatives ou les démarches des acteurs locaux (autres ONG nationales, etc.)
- L'analyse de la motivation des initiateurs des projets.

Pérennité

Le troisième sera celui de la pérennité de l'intervention des ONG, via en particulier :

- La capacité de reprise des activités ou des résultats du projet par les partenaires nationaux.
- L'effectivité du renforcement des capacités nationales et/ou des stratégies d'autonomisation des acteurs locaux dans le cas de projets avec renforcement des capacités.

2.2. Les deux autres critères

Au-delà de ces trois principaux objectifs, il conviendra également d'apprécier et dans la mesure du temps imparti et des ressources disponibles, pour chaque projet, les deux autres critères des normes d'évaluation de l'OCDE : l'efficacité et l'impact.

Efficacité

L'efficacité mesurera la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les réalisations financées, d'autre part à travers notamment :

- un jugement global sur le délai d'exécution du projet ;
- le niveau et le délai de mobilisation des ressources ;

- la qualité du système de suivi et des décisions prises en fonction des informations recueillies ;
- les retards et les dépassements constatés sur les différentes activités du projet ;
- la date effective d'opérationnalisation des activités et leur appropriation par le(s) partenaire(s) local(ux) ;

Impact

L'impact jugera les retombées de l'action à travers en particulier :

- les effets immédiats de chaque projet sur les acteurs concernés et notamment les bénéficiaires finaux, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée ;
- les perspectives d'effet de plus long terme.
- l'analyse des indicateurs traduisant des résultats quantifiables (avant et après) sera si possible réalisée.

2.3. Evaluation antérieure, capitalisation

Enfin, il pourrait être également examiné si ces projets ont donné lieu à une quelconque évaluation ou capitalisation, propre à l'ONG elle-même, *via* F3E, etc. Les évaluations déjà réalisées sur certains projets seront mises à disposition des évaluateurs.

2.4. Les questions évaluatives

Au-delà des critères retenus plus haut pour l'évaluation de chaque projet, il est proposé d'examiner un certain nombre de questions évaluatives non spécifiques à un projet en particulier. L'évaluation cherchera à les traiter dans la mesure du possible, en fonction des éléments recueillis. Il convient de noter que seules les informations intéressantes, fiables, voire originales seront analysées. Si certaines des questions évaluatives ne sont pas pertinentes ou si l'analyse faite des projets n'apporte pas d'informations « utiles », l'évaluateur se dispensera de les intégrer dans son rapport, éventuellement en le justifiant ou en le commentant.

Les questions évaluatives retenues sont les suivantes :

- visibilité des actions menées vis-à-vis des autorités locales et des principaux bailleurs,
- cohérence et articulation des projets ONG entre eux (dialogue entre les ONG, actions concertées, voir complémentaires),
- additionnalité/valeur ajoutée du projet par rapport à d'autres interventions de même nature ou complémentaires,
- reproductibilité du projet en raison de ses caractéristiques (innovant, expérimental...) susceptible d'une forme de reproductibilité ou d'un passage à l'échelle,
- existence ou non de suivi du projet par le financeur (si oui, quelles modalités) et qualité du dialogue engagé le cas échéant.
- innovation comme moteur du projet,
- cohérence avec les priorités de la Coopération française ou complémentarité avec ses autres interventions, lors de la conception du projet ou à la fin de projet.

Ces différents éléments ne rentreront pas dans l'appréciation de la qualité de chaque projet.

3. Organisation de l'évaluation

3.1. Phasage de l'évaluation

Une première phase de l'évaluation sera réalisée à Paris avec les ONG concernées afin de recueillir les informations sur les projets, d'identifier les documents d'évaluation ou de capitalisation déjà faites, de disposer les données de suivi des interventions et en fin de préparer les missions de terrain.

- Une **première note de cadrage** sera réalisée à l'issue de cette étape. Elle sera transmise à l'AFD pour avis et validation du comité de pilotage (composé de membres de l'AFD, du MAEE, de Coordination sud et de F3E).

La seconde partie de l'évaluation sera réalisée à Madagascar afin de compléter et conforter l'analyse des projets.

- Un **second rapport d'étape** sera établi à l'issue de la phase de terrain et soumise pour avis au comité de pilotage.

La troisième partie de l'évaluation consistera en la **production des rapports** (pré rapport et rapport final) et leur validation (cf. infra).

La prestation inclut également une réunion de cadrage à Paris, la mission de terrain à Madagascar, deux à trois réunions de discussion/restitution des conclusions du consultant à Paris, ainsi que, si nécessaire, une ou deux réunions à Antananarivo en présence de l'agence locale de l'AFD, du SCAC et des représentations des ONG concernées.

3.2. Durée et démarrage

La prestation totale pour la réalisation de cette évaluation est estimée entre 60 à 70 hommes/jours, soit environ 2 jours par projet sur la base de 15 projets (30 jours en tout), 10 jours de déplacements (*à valider*), 2 jours de réunions sur place entre l'AFD et le SCAC, 1 jour de voyage et environ 20 jours de rédaction/discussion avec l'AFD.

La prestation débutera après signature du contrat entre le consultant et l'AFD. La date de démarrage est prévue pour le premier trimestre 2010.

3.3. Compétences requises pour mener l'évaluation

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'une équipe réduite d'experts couvrant les domaines suivants :

- Connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation.
- Expérience en matière de coopération au développement.
- Langue française.

3.4. Documents à présenter par les consultants

Les consultants invités à soumissionner devront fournir les éléments suivants :

► Une offre technique comprenant :

- une note de compréhension des termes de référence et de présentation de la méthodologie utilisée (5 pages maximum), avec des modèles amendés par rapport à la fiche de présentation de projet et le modèle de rapport (annexe 2 et 3),
- les références et expériences du consultant (10 pages maximum),
- la constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés,
- le calendrier prévisionnel d'intervention ainsi qu'une estimation des charges en hommes/jours.

► Une offre financière comportant le budget global (HT) et les prix détaillés (honoraires, indemnités journalières, transports...).

4. Processus de sélection du consultant

L'appel d'offres a été organisé en deux phases : *i)* appel à manifestation d'intérêt et, *ii)* appel d'offres proprement dit. L'AMI a été effectué (51 dossiers proposés et analysés). L'appel d'offres (AO) proprement dit adressé aux sept consultants sélectionnés et qui fait l'objet de la procédure en cours.

Les propositions techniques seront évaluées sur la base de leur conformité aux termes de référence, à l'aide des critères d'évaluation et du système de points suivant :

- Références du consultant en matière d'évaluation dans le champ de l'aide au développement et des ONG en particulier : 20 points.
- Compréhension et validation/discussion des objectifs de l'étude et des TDR proposés, méthodologie proposée et organisation de l'étude (dont la qualité du dispositif d'intervention proposée en faveur des ONG à Madagascar) : 40 points.
- Qualification, expérience et cohérence de l'équipe proposée : 40 points.

Chaque proposition conforme se verra attribuer un score technique (St). Une proposition sera rejetée à ce stade si elle ne satisfait pas à des aspects importants des termes de référence, ou n'atteint pas le score technique minimum de 65 points sur 100.

La proposition financière la moins disante (Fm) recevra un score financier (Sf) de 100 points. Les scores financiers (Sf) des autres Propositions financières seront calculés de la manière suivante : $Sf = 100 \times Fm/F$

S_f étant le score financier, F_m la proposition la moins disante et F le montant de la proposition considérée.

Les propositions seront ensuite classées en fonction de leurs scores technique (S_t) et financier (S_f) combinés après introduction de pondérations ($T = 0,8$ étant le poids attribué à la Proposition technique et $P = 0,2$ le poids accordé à la Proposition financière), selon la formule : $S = S_t \times T + S_f \times P$

5. Les livrables

Une note de cadrage sera produite après l'analyse des données à Paris et avant la mission de terrain. Elle sera partagée et discutée avec le comité de pilotage de l'étude.

Un rapport d'étape sera réalisé à l'issue de la mission de terrain. Il aura pour objectif de présenter les fiches provisoires résultant de la mission de terrain. L'AFD formulera ses remarques et observations au consultant dans la semaine suivant la réception du rapport d'étape.

Un rapport final provisoire sera produit à l'issue des travaux du consultant. Le comité de pilotage formulera ses remarques et observations au consultant dans les trois semaines suivant la réception du rapport provisoire. Ce document sera sous la forme suivante (cf. annexe 3) :

- Résumé et méthodologie
- Analyse transversale résultant des analyses de cas
- Grille d'analyse des projets
- En annexe : diverses informations sur le déroulement de l'étude, des données sur les projets, etc.

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci pourront être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

Les rapports provisoire et définitif devront être remis sous format électronique et sous format papier en 5 exemplaires à l'AFD Paris.

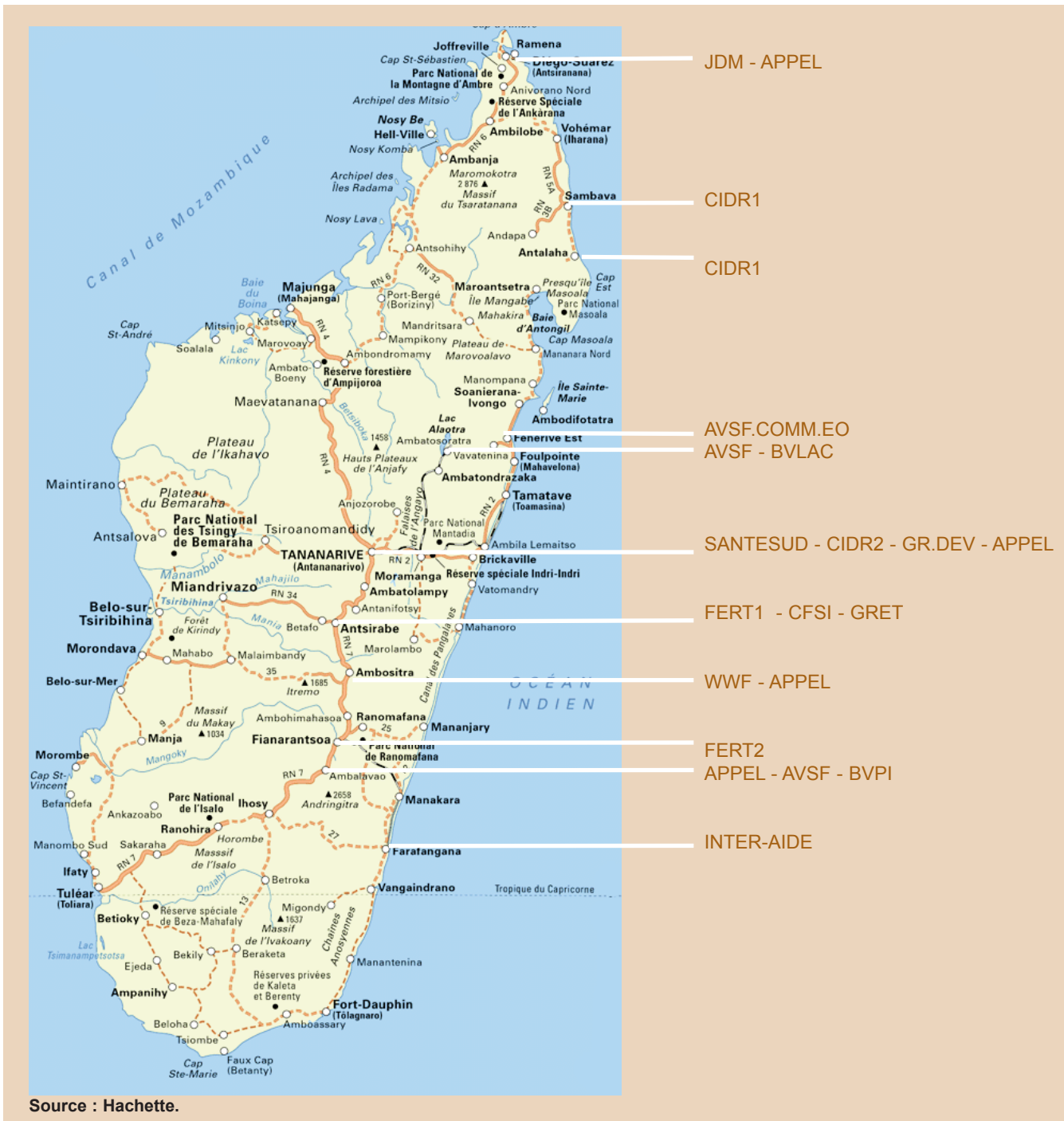
Le rapport définitif restera la propriété de l'AFD qui en assurera elle-même la diffusion.

Annexe 2. Programme de la mission à Madagascar (24 mai – 11 juin 2010)

Calendrier des projets visités par Geert Vanderstichele		
Date	ONG	Projet
Lundi 24/05	AVSF	Coordination nationale Mada/Comores
Mardi 25/05	CIDR	Appui à l'agriculture familiale
Jeudi 27/05	FERT	Appui à la filière fruits et légumes
Vendredi 28/05	WWF	Restauration des biens et services forestiers
Samedi 29/05	FERT	Appui à la structuration professionnelle des agriculteurs
Lundi 31/05 – Mardi 01/06	AVSF	BVPI – SEHP Vohipeno
Mercredi 02/06 – Vendredi 04/06	CIDR	Développement local dans la région Sava
Lundi 06/06 – Mardi 08/06	AVSF	BVLacII -Amparafaravola
Mercredi 09/06 – Jeudi 10/06	AVSF	Commerce équitable

Calendrier des projets visités par Aline Robert		
Date	ONG	Projet
Mardi 25/05	APPEL / Inter-Aide / CFSI-Gret	Rendez-vous avec les responsables nationaux
Mercredi 26/05	APPEL	Amélioration du système de santé du SAF
Jeudi 27/05	CFSI/Gret APPEL	Développement économique des TPE et PE Amélioration du système de santé du SAF
Vendredi 28/05	WWF	Restauration des biens et services forestiers
Samedi 29/05	APPEL	Amélioration du système de santé du SAF
Dimanche 30/05 – Mardi 01/06	Inter-Aide	Réduction de la mortalité infanto juvénile à Manakara et Faranfanga
Mercredi 02/06 – Vendredi 04/06	JDMAPPEL	Valorisation de la pharmacopée traditionnelle Amélioration du système de santé du SAF
Lundi 07/06 – Mardi 08/06	Groupe Développement	Défense des droits des enfants victimes de violences sexuelles
Jeudi 10/06 - Vendredi 11/06	Santé Sud	Promotion de la médecine générale communautaire
Samedi 11/06	APPEL	Amélioration du système de santé du SAF

Annexe 3. Localisation des projets visités



Annexe 4. Questionnaire pour l'évaluation

► Questions relatives au tableau d'identification du projet

	Remarques/questions à aborder avec responsables/coordination du projet
Titre du projet	
N° du projet	
Pays de réalisation	
Secteur	
ONG Française	► Depuis combien de temps l'ONG est-elle présente (ou soutient-elle des projets) à Madagascar ?
Partenaire local principal	► Quel est le rôle du partenaire dans le projet, s'agit-il : - d'une prestation de services pour la mise en œuvre de l'intégralité du projet ? Quels services/appuis ? - d'une répartition du travail de façon thématique, géographique avec l'ONG française ? Quels thèmes/régions ? - d'un appui institutionnel de l'ONG française ? Lequel ? ► S'agit-il d'un(e) partenariat/convention avec l'ONG française dans le cadre de ce projet ou d'un partenariat programme (combien d'années) ? ► Quel conventionnement entre l'ONG française et le partenaire principal ? ► Historique du partenariat : depuis combien de temps les deux partenaires travaillent-ils ensemble ?
Autres partenaires locaux	► Qui sont les autres acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre du projet (i.e. dans les prises de décision par rapport à l'exécution, à la programmation, au suivi de la gestion du cycle de projet, etc.) ? ► Quel est leur rôle ?
Date de démarrage du projet	(il s'agit ici du démarrage du financement MAEE/AFD)
Date d'achèvement du projet	(il s'agit ici de l'achèvement du financement MAEE/AFD)
Budget total du projet et par année	Voir doc projet / budget
Nombre et montant des tranches de financement accordé MAEE/AFD	Tranches annuelles et date de versement de chaque tranche - Voir dossier AFD. Fiche évaluation des TDR, à confirmer avec responsable local de l'ONG.
Autres partenaires financiers du projet (montants/durée)	
Financements antérieurs du MAEE/AFD pour le projet	Financements de phases antérieures par le MAEE (intitulé du projet si différent et montant du financement)
Financements prévus, accordés, en attente de réponse ou refusés de l'AFD pour la suite du projet	
Evaluations (interne, externe et capitalisations) réalisées du projet	Type d'évaluation ou capitalisation/titre/date/auteur

Gestion et déroulement du projet	Remarques/question à aborder avec les responsables/coordination du projet
3.2. Présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ A quel problème/besoin le projet répond-t-il ? ▶ Comment et par qui l'identification de ce projet a-t-elle été faite ? (Quand ?/Quel document ? Etc.) ▶ Est-ce que des changements dans le contexte (institutionnel, économique, politique, social, etc.) pendant la durée du projet ont influencé sa mise en œuvre ? Si oui, pourquoi/comment ? Est-ce que cela vous a obligé à changer l'objectif, les résultats les stratégies de mise en œuvre ?
3.3. Description du projet (objectifs, résultats attendus, rôle des intervenants, mode opératoire)	<ul style="list-style-type: none"> - Reprise de l'objectif et résultats du cadre logique - Intervenants et rôles ▶ Quel est le mode de gestion du projet ? Renforcement des capacités du partenaire ? Financement du partenaire et suivi des résultats ? cogestion ?
3.4. Résumé du déroulement du projet depuis son démarrage mettant en évidence les principaux événements qui l'ont marqué, présentant l'affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant, le cas échéant, les réorientations survenues	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quels sont les principaux éléments en dehors du contexte (cf. 3.2), qui ont influencé le déroulement du projet : au niveau des financements (MAEE et autres), de l'équipe de projet, du partenaire, etc. ? Comment ?
3.5. Présentation, le cas échéant, des suites prévues ou données au projet	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quelle sera (ou quelle a été) la suite du projet : <ul style="list-style-type: none"> - autres financements pour le poursuivre intégralement ou partiellement (quelles parties du projet/quels financements acquis ?) - autres appuis/financements aux acteurs/partenaires impliqués ?

► Questions relatives aux critères à évaluer

4.1 Pertinence	Remarques/questions	Source d'information
1.1 Conformité des priorités du projet avec celles de la politique publique et du contexte local	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les priorités du projet sont-elles conformes aux priorités de la politique publique (lutte contre la pauvreté, politique sectorielle, etc.) ▶ Quels sont les enjeux/problèmes/priorités actuels des populations ? Les priorités du projet y répondent-elles ? (besoins et demandes des partenaires et des bénéficiaires finaux) 	<ul style="list-style-type: none"> - acteurs sectoriels (ministères, AFD, etc.) - DRSP - entretiens avec la coordination - entretiens avec la coordination, les partenaires et les bénéficiaires
1.2 Articulation du projet avec les orientations nationales malgaches et les acteurs locaux (institutionnels ou non). Plus spécifiquement, les ONG qui assurent l'exécution des activités du projet font-elles l'objet d'un agrément ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'exécution des activités du projet fait-elle l'objet d'un agrément (avec qui/lequel ?/date ?) ▶ En quoi consiste la relation/collaboration avec les acteurs locaux (initiatives des acteurs locaux, des collectivités locales, des services déconcentrés de l'Etat, d'autres ONG locales ?) 	<ul style="list-style-type: none"> - entretiens avec la coordination, l'équipe projet, les partenaires, les autres acteurs - agrément
1.3 Les motivations des promoteurs du projet et la demande des bénéficiaires - ou l'expression de leurs besoins - sont-elles cohérentes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comment les bénéficiaires ont-ils pu exprimer leurs besoins et leurs priorités ? 	<ul style="list-style-type: none"> - entretiens avec les bénéficiaires
1.4 Le projet s'inscrit-il dans une démarche structurée en faveur de la société civile et contribue-t-il à la renforcer ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le projet contribue-t-il au renforcement de la société civile ? Quelles sont vos stratégies de renforcement de la société civile dans un contexte de « crise durable » ? ▶ Comment l'Etat malgache (collectivités locales, services déconcentrés, etc.) perçoit-il les ONG étrangères/nationales (avant/maintenant ?) 	<ul style="list-style-type: none"> - entretien avec la coordination, l'équipe projet, les partenaires, les autres acteurs
1.5 Plus généralement, les objectifs, stratégies et activités correspondent-elles à l'état de l'art dans le champ du projet retenu ? Le projet est-il innovant ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les stratégies adoptées par le projet correspondent-elles aux approches habituelles d'autres intervenants ? Si non, en quoi différent-elles ? ▶ Le projet est-il innovant ? En quoi ? Peut-on démultiplier ces innovations ? L'avez-vous fait dans d'autres projets/zones ? 	<ul style="list-style-type: none"> - entretien avec la coordination, l'équipe projet, les partenaires, les autres acteurs
1.6 Le document de projet et le cadre logique présentent-ils de façon claire et cohérente les enjeux et la stratégie choisie par rapport à ces éléments contextuels ?	<ul style="list-style-type: none"> cf. doc projet et cadre logique 	
Commentaires		

2. Efficacité	Remarques/questions	Source d'information
2.1 Tous les objectifs initiaux ont-ils été atteints (qualitatifs)	Analyse du cadre logique : ► Tous les objectifs initiaux ont-ils été poursuivis ? si non lesquels et pourquoi ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet
2.2 Les objectifs ont-ils été atteints (quantitatifs) ?	Analyse du cadre logique ► Les objectifs ont-ils été atteints ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
2.3 Des indicateurs chiffrés (résultats ou processus) avaient-ils été retenus dans la proposition du projet ?	Analyse du cadre logique	- document de projet/cadre logique
2.4 Ces indicateurs étaient-ils pertinents a priori et a posteriori eu égard au contexte, aux objectifs, au déroulement du projet, aux activités mises en œuvre, etc. ?	Analyse de la pertinence des indicateurs ► Y a-t-il eu une mesure des indicateurs avant et après le projet permettant de documenter les avancées liées au projet ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
2.5 Y a-t-il eu des écarts par rapport aux prévisions, des imprévus ? Pourquoi et quels effets/impacts positifs et négatifs cela a-t-il eu sur les résultats ?	-> Y a-t-il eu des écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus ? Pourquoi ?	
2.6 Le projet a-t-il eu des effets positifs ou négatifs significatifs en dehors du champ strict du projet ?	► Le projet a-t-il eu des effets positifs ou négatifs significatifs en dehors du champ strict du projet (sur les revenus, la motivation/jalousie, sur l'équité genre, la santé, etc.) ?	- entretien avec la coordination/équipe du projet, le partenaire
2.7 Les rôles et responsabilités étaient-ils clairement définis et bien répartis entre les partenaires du projet ? Ont-ils été respectés ? La collaboration a-t-elle permis de transférer les compétences prévues / requises et a-t-elle favorisée l'appropriation des actions par les acteurs locaux ?	► Les rôles et responsabilités étaient-ils clairement définis et bien répartis entre les partenaires du projet ? Ont-ils été respectés ? ► La collaboration a-t-elle permis de transférer les compétences prévues/requises et a-t-elle favorisé l'appropriation des actions par les acteurs locaux ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire - convention partenaire-acteur/ONG
Commentaires:		

3. Pérennité / Viabilité	Remarques/questions	Source d'information
3.1 Quelles sont les stratégies mises en œuvre pour poursuivre les activités engagées ? Les activités ou les objectifs du projet sont-ils repris par le ou les partenaires nationaux, s	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quels sont les acquis du projet ? ▶ Quels sont les dispositifs (de gestion, mécanismes, appuis aux bénéficiaires, etc.) qui devront se poursuivre au-delà du projet ? Qu'est-ce qui a été prévu pour cela ? ▶ Est-ce qu'il y a des activités ou des objectifs du projet repris par le ou les partenaires nationaux sans appui de l'ONG française ? ▶ Existe-t-il une stratégie de sortie de l'ONG française ? 	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
3.2 Les acteurs locaux ont-ils les capacités techniques, organisationnelles, managériales et financières de faire perdurer l'action ou les bénéfices de l'action après le financement par l'ONG ?	▶ Les acteurs locaux ont-ils les capacités techniques, organisationnelles, managériales et financières de faire perdurer l'action ou les bénéfices de l'action après le financement par l'ONG ? Si non, quelles capacités ont-ils besoin d'acquérir ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
3.3 Effectivité du renforcement des capacités nationales et/ou des stratégies d'autonomisation des acteurs locaux dans le cas de projets avec renforcement des capacités.	▶ Si le renforcement des capacités des acteurs locaux était prévu : en quoi a-t-il consisté et quels sont les acquis des partenaires/acteurs locaux ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
Commentaires:		

4. Efficience	Remarques/questions	Source d'information
4.1 Le délai d'exécution du projet correspond-il à la proposition initiale ? 4.2 Les retards éventuels sont-ils externes au projet ou non prévisibles à l'origine ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les délais prévus ont-ils été respectés ? ▶ Si non quelles sont les raisons des retards et quelles conséquences cela a-t-il eu sur le projet et/ou sur les financements ? 	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
4.3 Un système de suivi a-t-il été mis en place et correctement utilisé ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Quel système de suivi l'ONG française a-t-elle mis en place ? ▶ A-t-il bien fonctionné ? 	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
4.4 Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été mobilisées conformément aux prévisions ? 4.5 Des retards ou des dépassements significatifs ont-ils été constatés conduisant à la réorganisation ou à la réduction des activités prévues ?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été mobilisées conformément aux prévisions ? ▶ Si non, quelles sont les raisons des retards ou dépassements et quelles conséquences cela a-t-il eu sur le projet et/ou sur les financements ? 	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
4.6 Dans le cas d'un éventuel partenaire local (ou de plusieurs), la prestation réalisée ou l'appui apporté ont-ils été à la hauteur de ce qui était attendu ou nécessaire ? 4.7 En cas de réponse négative, l'ONG a-t-elle pu l'anticiper, et/ou a-t-elle su réagir rapidement ?	<p>Dans le cas d'un ou plusieurs partenaires locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ la prestation réalisée a-t-elle été à la hauteur de ce qui était attendu ou nécessaire ? ▶ Si non, avez-vous pu l'anticiper, et/ou réagir rapidement ? 	- entretien avec des représentants de l'ONG française

5. Impact	Remarques/questions	Source d'information
5.1 Les effets du projet sont-ils significatifs sur les bénéficiaires directs et indirects du projet ?	► Qu'est-ce qui a vraiment changé pour les bénéficiaires directs et indirects du projet ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire, les bénéficiaires
5.2 La mesure de l'évolution des indicateurs avant/après (si elle existe) a-t-elle permis de mesurer les avancées liées au projet ? L'écart est-il significatif et positif ?	Voir point 2.4	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
5.3 Existe-t-il des perspectives d'effet à plus long terme ?	► Des changements vont-ils continuer à se produire à l'avenir grâce au projet ? Lesquels ?	- entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire
Commentaires:		

6. Questions transversales	Remarques/questions	Source d'information
6.1 Questions liées à la redevabilité envers les autorités locales et bailleurs : <ul style="list-style-type: none"> • les actions menées étaient-elles suffisamment visibles pour les autorités locales et principaux bailleurs ? • Comment s'est organisé le suivi des projets par le bailleur et éventuellement par les autorités locales (modalités du suivi, qualité du dialogue) ? 	<ul style="list-style-type: none"> ► Quelle a été la visibilité des actions menées par les autorités locales et par les principaux bailleurs ? ► Comment s'est organisé le suivi des projets par l'AFD et éventuellement par les autorités locales (modalités du suivi, qualité du dialogue) ? ► Quels sont le rôle et l'intérêt du SCAC dans le nouveau dispositif vis-à-vis des ONG ? 	<ul style="list-style-type: none"> - entretien avec la coordination/l'équipe du projet, le partenaire et AFD/SCAC - entretien avec la coordination/l'équipe du projet et AFD/SCAC
6.2 Questions liées à la cohérence et à la concertation entre acteurs : <ul style="list-style-type: none"> • Quelle articulation des projets ONG entre eux ? • Quelle complémentarité entre les projets ONG et les autres initiatives de même nature ? • Quelles cohérence et complémentarité avec les priorités de la coopération française d'une part, avec les politiques sectorielles et les programmes du gouvernement malgache d'autre part ? 	<ul style="list-style-type: none"> ► Existe-il une coordination ou une articulation entre ONG internationales (au niveau des projets, plateformes thématiques ou régionales, etc.) ? ► Quelle complémentarité y a-t-il entre le projet et les autres initiatives de même nature ? ► Quelles cohérence et complémentarité avec les priorités de la coopération française ? Quelles sont vos attentes par rapport à cette complémentarité ? ► Quel mécanisme de concertation entre l'AFD et les ONG existe-t-il ou serait-il souhaitable de mettre en œuvre ? <p>Cohérence et complémentarité avec les politiques sectorielles et les programmes du gouvernement malgache : voir points 1.1 et 1.2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - entretien avec la coordination/l'équipe du projet - entretien avec la coordination de projet et AFD/SCAC
6.3 Questions liées à la dynamique des interventions : <ul style="list-style-type: none"> • les projets sont-ils innovants par rapport aux approches habituelles dans leur secteur ? • Les projets sont-ils susceptibles d'être démultipliés ou reproduits ? 	Voir point 1.5.	

Annexe 5. Personnes rencontrées ou contactées

► Entretiens individuels dans la phase préparatoire (France)

Anne Panel	Directrice de FERT
Christian Baron	Responsable microfinance, Gret
Dominique Desplats	Conseillers projet de Santé Sud
Guillemette Vuillard	Chargée de programme Madagascar, Groupe Développement
Hervé Petit	Chargé de programme Madagascar (AVSF)
Hubert Nicolas	Chargé de programme Madagascar (Appel)
Jean-Baptiste Roelens	Ancien AT projet Fandriana-Marolambo WWF
Jean Louis Vielajus	Délégué général du CFSI
Jean Pierre Nicolas	Chargé de programme Madagascar JDM
Laurent Delcayrou	Directeur département Ingénierie, management et gouvernance des territoires (CIDR)
Laurent Grolleau	Ancien AT projet CIDR-agriculture familiale
Philippe Redon	Coordination des actions de santé, Inter Aide
Romain Louvet	Chargé de mission auprès du directeur Afrique et Océan indien - Coopération et gestion - DGP/DAOI - MAEE

► Entretiens à Madagascar (voir également listes des personnes rencontrées dans les fiches d'évaluation par projet)

Bruno Meslet	Conseiller santé ambassade de France
Danielle Rabenirina	Chargée de projets santé éducation, AFD Madagascar
Dr Isidore R. Mitsimbina	Direction des soins de santé de base, ministère de la Santé
Fanja Ralamboranto	Responsable cellule de coordination Afdi Mada
Fanny Lacroix	Chargée de suivi des projets ONG SCAC Madagascar
Florian Marchadour	Chargé de mission coopération décentralisée et décentralisation (ministère de l'Aménagement du territoire et de la Décentralisation, direction générale de la décentralisation)
Harison Edmond	Spécialiste en développement durable, ancien ministre
Randriarimanana	
Julie Lecomte	Chargée de mission pôle Partenariats Afdi
Laura Charles	Chargée de projets pôle Développement et appui aux ONG (AFD)
Mireille Rahaingo	Responsable de l'Unité de politique de développement rural
Vololona	
Olivier Pezet	Directeur AFD Madagascar
Pablo Isla Villar	Chargé de programmes Société civile et lignes budgétaires déconcentrées, Union européenne
Yann Guinaudeau	Chargé de projets développement rural, environnement et pêche, AFD

Annexe 6. Composition du comité de pilotage de l'évaluation (CoPil)

MAEE

Denis Decraene	denis.decraene@diplomatie.gouv.fr
Régis Koetschet	regis.koetschet@diplomatie.gouv.fr

Coordination Sud

Lucien Cousin	lucien.cousin@orange.fr
---------------	--

F3E

Laurent Denis	l.denis@f3e.asso.fr
---------------	--

AFD

Catherine Bonnaud	bonnaudc@afd.fr
Valérie Huguenin	hugueninv@afd.fr
Laura Charles	charlesl@afd.fr
Angelique Fuchs	fuchsa@afd.fr
Nicolas Le Clec'h	leclechn@afd.fr
Jean-David Naudet	naudetjd@afd.fr
Pascal Brouillet	brouilletp@afd.fr

Président

Jean-pierre Lemelle	lemellejp@afd.fr
---------------------	--

Liste des acronymes

ACSA	Agents communautaires de santé animale
AFD	Agence Française de Développement
AFDI	Agriculteurs français et développement international
AGR	Activités génératrices de revenus
AMC-MAD	Association des médecins de campagne de Madagascar
AO	Appel d'offre
APPEL	Appel au développement pour les enfants du monde
AT	Assistant technique
AUE	Associations d'usagers de l'eau
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
BIT	Bureau international du travail
BV Lac2	Bassin versant Lac Aloatra 2
BVPI-SEHP	Bassins versants et périmètres irrigués – sud est hauts plateaux
CAM	Centre d'accès au marché
CDF	Comité de développement du Fokontany
CE	Commission européenne
CEF	Conseil à l'exploitation familiale
CEFFEL	Centre d'expérimentation et de formation en fruits et légumes
CFSI	Comité français pour la solidarité internationale
CIDR	Centre international de développement et de recherche
CITE	Centre d'information technique et économique de Madagascar
COFIL	Comité de pilotage
COS	Conseil d'orientation et de suivi
CSB	Centre de santé de base
CSA	Centre de service agricole
DREF	Direction régionale de l'environnement et des forêts
DRDR	Direction régionale du développement rural
Esop	Entreprises de services aux organisations de producteurs
FERT	Formation pour l'épanouissement et le renouveau de la terre
FIDA	Fonds international de développement agricole
FJKM	Eglise protestante malgache
FKT	Fokontany
F3E	Fonds pour la promotion des études préalables, des études transversales et des évaluations
Gret	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
GD	Groupe développement
HARDI	Harmonisation des actions pour la réalisation d'un développement intégré
INFOR	Institut national de formation

IOV	Indicateur objectivement vérifiable
IREDEC	Institut de recherches et d'application des méthodes de développement communautaire
JDM	Jardins du monde
MAAIONG	Mission d'appui à l'action internationale des ONG
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (Madagascar)
MAP	Madagascar Action Plan
MEF	Ministère de l'Environnement et des Forêts
MNP	<i>Madagascar National Park</i>
MPE	Micro et petites entreprises
MR	Mère référente
ONG	Organisation non gouvernementale
ONM	Ordre national des médecins
OMS	Organisation mondiale de la santé
OP	Organisation paysanne
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PDLU	Programme de développement local urbain
PNDR	Programme national de développement rural
PNDS	Plan national de développement sanitaire
PNF	Programme national foncier
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPRR	Programme de promotion des revenus ruraux
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RPF	Restauration du paysage forestier
SAF	Département de développement de FJKM
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SCV	Semis sous couverture végétale
SSD	Service de santé de district
TDR	Termes de référence
UDPR	Unité politique de développement rural
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i>