

# enseignements

Numéro 25, octobre 2013

## Appui au suivi et à la gestion stratégique du programme et aux activités hors prêt: leçons du programme de pays du FIDA à Madagascar

**T**out en portant une appréciation assez positive des résultats sur les projets individuels financés par le FIDA, plusieurs évaluations de programme de pays ont relevé l'absence d'un véritable suivi au niveau stratégique et la pénurie de ressources humaines et financières pour les activités dites hors prêt telles la gestion des savoirs, le développement des partenariats et le dialogue sur les politiques publiques. L'Évaluation du programme de pays à Madagascar menée en 2012-13 présente une situation différente et offre des leçons importantes pour le FIDA.

### Une plateforme de gestion des savoirs qui permet l'agrégation d'informations des projets individuels selon les indicateurs du COSOP

Dans leur programme à Madagascar, le FIDA et le Gouvernement ont établi la plateforme d'Amélioration du système de suivi-évaluation et de gestion des savoirs, connue par son acronyme SEGS ou ZARAFIDA (du mot zara, 'partagé', en langue malgache). Cette plateforme se base sur des systèmes de suivi et évaluation établis au niveau des projets individuels et sur l'utilisation de technologies de l'information et de communication. Elle est composée d'abord d'une bibliothèque électronique regroupant les documents de chaque projet qui alimentent une base de données commune, selon des indicateurs standardisés. Elle contient aussi une série d'études de cas sur les réussites ou les échecs des projets. La plateforme permet ainsi d'extraire les informations des projets individuels afin de faire des analyses ou des synthèses, produire des cartes, des photos, des graphiques, ou écrire des articles. S'appuyant sur d'autres initiatives dans la région, SEGS/ZARAFIDA permet de disséminer les expériences de terrain à Madagascar dans d'autres pays.



Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandraré, Phase II. Femme sur la place du marché vend des oignons dans le village Marombé, Madagascar

©FIDA/C. Giorgi

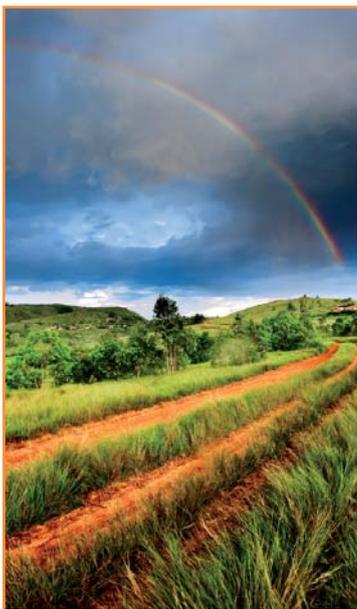
À Madagascar, l'introduction de la plateforme SEGS/ZARAFIDA a permis de faire le lien entre les indicateurs du cadre logique du COSOP et ceux des projets et d'entamer un processus de suivi au niveau stratégique. Le suivi du COSOP se fait maintenant à travers un rapport annuel et des notes semestrielles de synthèse. Le SEGS/ZARAFIDA a aussi facilité le travail de l'évaluation indépendante du programme FIDA, permettant de mettre en cohérence les objectifs et les domaines d'impact au niveau des projets par rapport aux objectifs stratégiques du COSOP.

### Création d'une cellule d'appui au programme au sein du ministère de l'agriculture

Le FIDA reconnaît désormais l'importance d'une approche plus 'stratégique' dans les pays où il intervient et s'engage dans des activités qui vont au-delà du financement et de l'appui à l'exécution des projets individuels. Il s'agit de la gestion des savoirs,

du développement des partenariats et du dialogue sur les politiques publiques. Mais ces activités sont demandeuses en termes de temps et le FIDA, souvent, ne dispose pas de ressources humaines suffisantes même s'il a ouvert un bureau de pays. À Madagascar, il existe depuis quelques années une équipe ad hoc qui appuie les activités hors prêt parmi d'autres activités. Il s'agit de la Cellule d'appui au Programme FIDA (CAPFIDA) établie au sein du Ministère de l'agriculture.

Née vers la fin des années 90 comme simple cellule d'appui comptable pour les projets financés par le FIDA, son mandat s'est étendu au support administratif, au contrôle et à l'audit (2004-2006). Ensuite, depuis 2007, la CAPFIDA appuie le programme FIDA, incluant le suivi du COSOP, et comprend des unités de travail qui visent spécifiquement le développement des partenariats, le dialogue sur les politiques publiques, l'analyse et le traitement des connaissances et la communication. Le budget de la CAPFIDA est pris en charge par les projets (un projet par trimestre), sur des fonds de prêts du FIDA.



**Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales. Arc-en-ciel après des fortes pluies en Analamanga, Madagascar.**

©FIDA/R. Ramasomanana

Selon les constats de l'Évaluation du programme de pays malgache, les résultats des activités hors prêt ont été satisfaisants. La CAPFIDA a joué un rôle de facilitation en tant que structure de proximité dans:

- **Le domaine du développement des partenariats.** Les relations et les échanges avec les acteurs publics ont été bien développés, notamment avec le ministère de l'agriculture, avec ses directions générales et ses services régionaux, mais aussi avec d'autres ministères (ex. élevage, pêche, commerce, industrialisation) et la Vice-Primature en charge du développement et de l'aménagement du territoire. Avec les institutions financières internationales (Banque mondiale, Banque africaine de développement), les échanges d'information et les

discussions ont été fréquents. Tous les partenaires au développement reconnaissent la haute qualité des relations établies avec le FIDA et sa volonté de partager l'information.

- **La capitalisation et la communication des expériences.** De très bonnes initiatives ont été mises en œuvre à travers la préparation de brochures, de vidéo-documentaires, du site web de la CAPFIDA.
- **Le dialogue sur les politiques publiques.** Malgré la crise politique depuis 2009 qui a réduit les consultations officielles entre bailleurs et contrepartie nationale, le FIDA et le Gouvernement se sont engagés dans: (i) un dialogue pour la préparation du Programme sectoriel agricole en collaboration avec la FAO et la Banque mondiale; (ii) une revue de l'expérience des projets en matière de sécurisation foncière afin d'alimenter la réflexion sur le cadre juridique foncier et la réforme foncière et (iii) un début de dialogue en matière de petites et micro-entreprises (inspiré de l'expérience d'un projet) en vue de l'élaboration d'une politique nationale de soutien aux entreprises rurales.

## Quelques réflexions pour l'avenir

Les expériences de SEGS/ZARAFIDA et de la CAPFIDA à Madagascar sont encourageantes et peuvent servir de modèle de réflexion dans la région concernée et éventuellement pour d'autres régions où le FIDA est actif. Pour l'avenir, les éléments ci-après pourraient être utiles:

- Intégrer les informations sur **les dons** du FIDA dans le SEGS/ZARAFIDA. Jusqu'à présent, cette plateforme s'est concentrée sur la consolidation d'informations au niveau des projets. Il serait utile d'y intégrer les informations sur les activités pilotes à Madagascar financées à travers des dons.
- Intégrer dans le SEGS/ZARAFIDA le **suivi des activités hors-prêt**. De la même manière, la plateforme pourrait inclure les progrès réalisés dans les domaines du développement des partenariats et du dialogue sur les politiques publiques.
- **Division du travail FIDA-CAPFIDA.** En 2011, le FIDA a ouvert un bureau de pays à Madagascar. Ce bureau permet de lever les contraintes de représentation, en particulier dans les processus de dialogue sur les politiques, dans les relations avec les bailleurs et les alliances avec d'autres acteurs du développement rural. Il sera nécessaire de définir, de manière progressive, une répartition du travail entre la CAPFIDA (relevant du ministère de l'agriculture) et le bureau de pays du FIDA. Dans ce contexte, il sera souhaitable de ne pas surcharger le Bureau FIDA de fonctions administratives et de privilégier le rôle de guide stratégique pour le programme.

---

### Pour en savoir plus:

République de Madagascar, Évaluation du programme de pays, Rapport N° 3159-MG, Octobre 2013, ISBN 978-92-9072-433-9, Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, Via Paolo di Dono, 00142 Rome, Italie. Le rapport complet, profil et enseignements en Anglais et en Français sont disponibles en ligne à [www.ifad.org/evaluation](http://www.ifad.org/evaluation); courrier électronique: [evaluation@ifad.org](mailto:evaluation@ifad.org).