

Etudes dans le cadre de la mise en œuvre du programme DINIKA
« programme d’appui à la société civile de Madagascar »

|  |  |
| --- | --- |
| Volume I  | Tronc commun |
| Volume II  | Etude d'identification de mécanismes alternatifs de financement d'OSC malgaches |
| Volume III  | Etude d’identification et de faisabilité pour la mise en place d’un dispositif permanent (après projet) de renforcement de capacités, d’accompagnement et d’information des OSC malgaches |
| **Volume IV** | **Etude d’identification participative de mécanismes de suivi–évaluation** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Sous la responsabilité de :** | **Experts :** |
| Jean Bossuyt | Marc Totté |
| Zakaria Amar | Ferial Assia Selhab |
|  | Stan Bartholomeeussen |
|  | Marc De Tollenaere |
|  | Yvon Rakotonarivo  |
|  | Raphael Jakoba |
|  | Alfonso Medinilla |
|  | Sahra El Fassi |

**Janvier 2014**

**VERSION PROVISOIRE**



Financé par l' Union européenne
contrat de service N° 2013/325-411

Table de matières

Table de matières ii

Liste des abréviations iii

1. Introduction 1

2. Cadre analytique 2

3. Etat des lieux des pratiques et conception en matière de Suivi-Evaluation 3

3.1. Constats généraux 3

3.2. Analyse des approches actuelles en matière de S&E 3

3.2.1 Bilan des approches actuelles en matière de S&E par type d’acteurs 3

3.2.2. Fenêtres d’opportunités encore sous-utilisées en matière de S&E 8

3.2.3. Leçons apprises : limites de l’approche actuelle du S&E à Madagascar 8

4. Perception des OSC malgaches en ce qui concerne le S&E comme outil d’apprentissage 9

5. Cadre conceptuel du S&E, principes et dispositifs proposés 11

5.1. Quelques principes importants 11

5.2. Le cadre conceptuel : l’apprentissage à la redevabilité 13

5.3. Traduction en un cadre instrumental : l’échelle de « capacitation » 15

5.4. Pour un cadre d’indicateurs adaptés et « empowerant » : le CIT-OSC ? 16

5.5. Reformulation et adaptation du cadre après comparaison du cadre logique de DINIKA 18

Annexes 20

Annexe 1 : Cadre analytique 20

Annexe 2 : Transposition et comparaison avec le cadre logique et les indicateurs de DINIKA 24

Annexe 3 : Schema Le Boterf des 3 boucles 29

Annexe 4 : Note sur la demarche de suivi-evaluation des projets ASARA-AINA ; 30

Annexe 5 : Précisions sur le cadre CIT-OSC 34

Annexe 6 : Reformulation et adaptation du cadre après comparaison du cadre logique de DINIKA 35

Annexe 7 : Proposition de feuille de route 39

Annexe 8 : Calendrier de la mission et personnes rencontrées 40

# Liste des abréviations

AL Autorité Locale

CE Commission européenne

CIRAD Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

CITE ONG d’appui au développement économique et social

CIT-OSC Cadre d’Indicateurs et de Transformateurs des Organisations de la Société Civile

CJP Commission justice et paix

CPM Coalition paysanne de Madagascar

CRD Comité régional de développement

CSC Fiche d’évaluation communautaire (*Community Score Card*)

CNPFDH Coalition nationale des plateformes de droits humains

CTD Collectivités territoriales décentralisées

DRDR Direction régionale du Développement rural

DUE Délégation de l’Union européenne

ECDPM Centre européen de Développement de Politique de Gestion

EM États membres

FDL Fonds de développement local

FED Fonds européenne de développement

FRAM Association de Parents d’élèves

FSD Fonds social de développement

GD Gouvernance Démocratique

GRET Groupe de Recherche et d’Echanges Technologiques

IEDDH Instrument européen pour la démocratie et les droits de l’homme.

IEP Institut d’études politiques

IRD Institut de Recherche et de Développement

MSI Marie Stoppes international

ONG Organisation non gouvernementale

ONGI Organisation non gouvernementale internationale

ONI Observatoire National sur l’intégrité

OSC Organisations de la Société civile

OSCB Organisations de la Société civile à la base

PCD Plan communal de développement

PGDI Programme d’appui à la Gouvernance et de Développement institutionnel

PPP Partenariat Public Privé

PTF Partenaires Techniques et Financiers

RIP Ressources et initiatives propres

R&I Recherche et innovations

SAF/FJKM Département de l’Église de Jésus Christ pour le développement

SIF Solidarité des Intervenants sur le Foncier

SMS Short message service (en français TEXTO)

SC Société civile

STD Services technique déconcentrés

S&E Suivi et évaluation

SEC Suivi, Evaluation, Capitalisation

UE Union européenne

VES Vie Economique et Sociale

VIF Association qui gère un fonds commun pour le renforcement des capacités et le financement des OSC à Madagascar

# 1. Introduction

L’objectif spécifique de cette étude est d’identifier la faisabilité opérationnelle de la mise en place de systèmes de suivi évaluation endogènes comme véritable outil d'apprentissage et de capitalisation pour les OSC individuellement et collectivement. Il s’agira en particulier de faire l’Etat de lieux de l’existant en matière de S&E tant du côté des OSC que de celui des PTF et d’élaborer une feuille de route (voir annexe 7) pour l’opérationnalisation du mécanisme identifié en vue de renforcer et viabiliser les activités des organisations de la société civile malgaches dans un premier temps au cours de la mise en œuvre du programme DINIKA puis à moyen terme dans la période post DINIKA.

L’approche qui a été préconisée par l’ECDPM pour la conduite de la présente étude consiste à partir de « l’existant », c'est à dire de se nourrir du contexte spécifique de Madagascar, des expériences existantes en matière de S&E des leçons apprises jusqu'a présent comme base pour l’identification des mécanismes futurs de S&E.  De plus, la mise en œuvre de la présente mission suit une approche processus impliquant l’adoption d’une approche itérative à l’égard de l’étude et des diverses étapes. Les termes de référence fournissent le cadre initial ainsi que les éléments essentiels à respecter en terme d’objectifs clés, de résultats attendus et de méthodologie. Cependant à l’intérieur de ce cadre, il est important de garder une flexibilité afin d’adapter certains aspects de la méthodologie au fur et à mesure que le processus « évolue ». Ainsi, en vue d’accroître la représentativité géographique, il a été décidé d’étendre la couverture de l’étude au delà des régions cibles du Programme DINIKA en vue d’assurer une plus grande diversité et représentativité.

Après la présente introduction, le rapport de l’étude est structuré de la manière suivante :

* ***Chapitre 2 :****qui synthétise le cadre analytique de l’étude avec comme objectif de recadrer cette étude par rapport aux connaissances plus larges sur le S&E au niveau de la théorie et des expériences dans d'autres pays ;*
* ***Chapitre 3*** *: donne un ETAT DES LIEUX sommaire de la situation à Madagascar concernant les pratiques du S&E au sein des différentes familles d’acteurs de la société civile ;*
* ***Chapitre 4*** *: a pour but essentiel de faire un  "reality check" visant à voir ce que les OSC malgaches attendent/demandent concernant le S&E ;*
* ***Chapitre 5*** *: sur base de tout ce qui précède, ce chapitre décrit des solutions alternatives proposées et qui sont basées sur*: (i) *une philosophie et de principes d'intervention  différents par rapport à ce qui s'est fait dans le passé; (ii) des objectifs redéfinis; (iii) des modalités de financement et de gestion adaptées; et (iv) des conditions assurant la pérennité (lien entre phase DINIKA et phase post DINIKA).*

La présente étude ayant été menée suivant une approche participative multi-acteurs ayant impliquer au cours des différentes étapes du processus des dizaines d’acteurs de la société civile, des institutions étatiques et des PTF, en particulier au cours des missions de terrain qui se sont déroulées à Madagascar du 16 Novembre au 11 décembre 2013. Dans ce sens, ***ce rapport devra être considérer comme un DRAFT*** conçu de telle manière pour permettre la validation des mécanismes proposés avant de les mettre en forme définitive dans le rapport final en intégrant également les ajustements qui seront préconisés par les différentes catégories d’acteurs.

En outre, il n’est pas réaliste de prétendre qu’en 3 semaines de mission de terrain de capter toute la réalité. Mais on a essayé d'avoir "une photographie" de la réalité par rapport aux pratiques du S&E, de tirer quelques leçons (fin chapitre 3) et sur cette base de proposer quelques pistes pour le futur (chapitre 4 et 5) en attendant la réaction des acteurs lors de l’atelier de restitution.

# 2. Cadre analytique[[1]](#footnote-1)

La problématique du Suivi-Evaluation-Capitalisation est vaste. Sans rentrer dans les détails de la nombreuse littérature qui existe sur le sujet, on peut reconnaitre une évolution depuis un S&E « contrôle » vers des formes de concertation entre acteurs autour des avancées et des problèmes de l’activité. De nouvelles méthodes apparaissent depuis un certain nombre d’années (Most Significant Change, cartographie des incidences) qui regardent moins les résultats prévus, arrêtés, que leurs effets et incidences. Ces évolutions sont importantes, mais pêchent encore par une difficulté à injecter une réflexivité plus forte à travers le regard de tiers extérieurs aux situations pour favoriser des mises en perspective interculturelles[[2]](#footnote-2). D’autres méthodes s’écartent aussi du modèle de la gestion axée sur les résultats, en raisonnant plus en termes de « performances institutionnelles »[[3]](#footnote-3). Enfin il existe des méthodes qui travaillent surtout à la concertation entre usagers de services et prestataires autour de diagnostics et de suivi-évaluation de services publics[[4]](#footnote-4).

Tout ceci montre l’importance d’avoir recours à une boussole qui permette de montrer les différents pôles d’un suivi-évaluation, afin de savoir où l’on se trouve et de mieux apprécier l’étendue du champ concernant le Suivi-Evaluation.

***Politique***

Capacités d’exercice de la citoyenneté, Engagement ;

Valeurs & éthique;

Vision, etc .

***Administratif***

Capacités organisationnelles internes ;

Ingénierie de management, Ingénierie de projet,

etc

***Apprentissage***

Capacités collectives

Travail en réseau

Visibilité,

Mises en lien,

etc

Mieux gérer

Mieux rendre compte et interpeller

Mettre en processus le changement social, économique et politique

Mieux apprendre collectivement

Démarche axée sur les **RESULTATS**

Démarche axée sur la **QUALITE**

Logique De **l’IMPACT**

***Technique***

Capacités

technico-économiques,

Ingénierie de production,

etc

# 3. Etat des lieux des pratiques et conception en matière de Suivi-Evaluation

## 3.1. Constats généraux

Les conceptions et pratiques du S&E sont très variables au sein des OSC à Madagascar. Aux dispositifs formels, classiques (basés sur un cadre logique de projet) coexistent des pratiques plus informelles de rapportage ou plus exactement de discussion autour de résultats d’expériences, autour de difficultés rencontrées ou encore autour de thèmes particuliers d’apprentissage (voir l’exemple de la coalition paysanne, CPM, plus loin).

On trouve aussi - apparemment de manière plus développée à Madagascar que ce qui nous a été donné de voir ailleurs - des pratiques de rapportage par messagerie téléphonique (SMS) qui alimentent un dispositif automatique d’enregistrement de données (voir exemple des vouchers de Marie Stoppes international ci-dessous). Enfin, ces systèmes par SMS peuvent aussi alimenter un mécanisme de financement des activités comme nous le verrons en monnaie (cas de Marie Stoppes) ou en nature (cas du GRET).

***Mais il est plus rare de trouver au sein des OSC des mécanismes de S&E qui sont également des outils de gouvernance***. Ce sont, paradoxalement, dans les grands programmes menés par des ministères que nous avons trouvé des mécanismes de S&E qui traitaient fondamentalement des questions de redevabilité et de responsabilité.

## 3.2. Analyse des approches actuelles en matière de S&E

Cette sous-section est restreinte à l’analyse des approches actuelles en matière de S&E au sein des OSC que les experts ont eu l’occasion de visiter lors des missions de terrain. Le lecteur se reportera à l’étude sur les mécanismes de renforcement de capacités et celle sur les mécanismes de financement s’il désire une présentation plus approfondie et plus exhaustive des OSC elles-mêmes.

### 3.2.1 Bilan des approches actuelles en matière de S&E par type d’acteurs

***Les ONG internationales***

Les ONG internationales disposent généralement de leurs propres dispositifs et critères. Sans rentrer dans trop de détail, ces dispositifs leurs permettent une comparaison entre pays et projets et participent à assurer une cohérence entre leurs vision/missions et les divers projets qu’elles mènent à travers le monde. Ces dispositifs peuvent être assez lourds et surtout relativement décalés des préoccupations des OSC locales.

Le GRET est plus dans une démarche multiple visant à « piloter, apprendre et rendre compte » (Neu 2011). Un travail consistant a été fait sur les enjeux plus multiculturels des interventions à Madagascar (Chevrier, Viegas Pires 2011). C’est important car le GRET s’est investi depuis très longtemps à Madagascar et que ce travail montre combien il est important de s’intéresser aux différences culturelles autrement que comme « *une couche de singularités qui s’ajoutent à des fondamentaux universels ».*

AVSF fonctionne avec un système de 9 critères allant du « *changement dans les systèmes de production*» jusqu’à l’« *incidence sur les politiques locales ou nationales* » en passant par le renforcement institutionnel des partenaires et des organisations rurales. Deux catégories d’indicateurs sont prévus au droit de chacun de ces 9 critères : indicateurs de résultats et indicateurs d’impact.

Aide et Action dans le cadre de son programme d’accompagnement à la mise en place de Plans Communaux de Développement de l’Education, se distingue par un S&E de type « auto-évaluation » basé essentiellement sur des constats « de visu » documentés par des photos, films, en plus de documents de capitalisation. Le dispositif est cependant étroitement dépendant des financements extérieurs ce qui limite la possibilité d’assurer un suivi à long terme.

Marie Stoppes international (MSI) présente un cas un peu particulier de système de suivi basé sur un voucher de paiement de médecins franchisés (réseau « BlueStar »). Ces vouchers sont distribués au sein de la population et utilisés pour payer le service du médecin. Celui-ci envoie le numéro du voucher par SMS à un compte avec une série d’informations très structurées sur la prestation réalisée et est payé automatiquement. Les données alimentent ainsi automatiquement une base de données. Les modalités de collecte des données sont très professionnelles mais reposent surtout sur le prestataire[[5]](#footnote-5).

On trouve donc des systèmes relativement sophistiqués, certains très « mécaniques » dans la collecte d’informations d’autres accordant plus d’attention à la concertation autour d’indicateurs.

***Les ONG nationales***

La plupart disposent généralement de dispositifs de Suivi&Evaluation fort dédiés à la redevabilité envers le bailleur. Il s’agit de dispositifs divers donc, en fonction du nombre de projet-partenaires et de la nature des projets.

Ce qui fait la fierté de l'ONG SAF/FJKM, qui leur sert de « passeport auprès des partenaires techniques et financiers", est plus le follow-up des recommandations des audits financiers annuels qu'ils font faire à des auditeurs indépendants, depuis 4 ans. C'est plus de la bonne gestion interne à l'organisation que du suivi-évaluation.

**Le Service Observatoire du CITE**

|  |
| --- |
| Ce Service est un dispositif de collecte, d’analyse et de diffusion d’informations fiables et à jour, principalement sur la base d’un système d’enquêtes périodiques. Il a pour mission de produire des outils de réflexion et de prise de décision sur des thématiques qui élargissent les champs de compétence du CITE à savoir notamment la vulnérabilité, la pauvreté, les inégalités et la résilience des populations. Ce Service contribue aussi aux différentes études confiées au CITE.Le Service travaille en étroite collaboration avec des chercheurs de l’Institut de Recherche pour le Développement (IRD) – l’« Unité Mixte Internationale Résiliences » (UMI Résiliences) – et du Centre de coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), dont le CITE est partenaire. En pratique, le Service Observatoire conçoit des enquêtes, assure leurs mise en œuvre jusqu’à la production des bases de données, effectue le traitement et l’analyse et présente les résultats sous forme de produits diffusables de manière périodique ou ponctuelle (ex. : bulletins, rapports, articles). Renforcée par les autres Services du CITE, l’équipe peut s’adapter à différents secteurs selon la demande de ses partenaires. Dans le but de valoriser les informations produites mais surtout pour promouvoir la concertation autour des thématiques étudiées, le Service participe également à l’animation de débats à travers les séminaires, conférences et ateliers. |

Certaines comme VIF disposent de bases de données des OSC censées être régulièrement mises à jour mais avouent ne pas encore avoir mis en place de dispositif de suivi-évaluation en bonne et due forme.

D’autres (CITE[[6]](#footnote-6) par exemple) ont développé des dispositifs plus autoportés. Cette ONG a aussi développé des formations par les pairs et le tutorat accessibles à un coût bien inférieur à celles d’autres projets (p.ex.Formavak/CFSI[[7]](#footnote-7)) qui permettent aujourd’hui aux artisans de financer eux-mêmes l’intégralité des formations. CITE dispose surtout d’un « service observatoire » qui est un dispositif de collecte, d’analyse et de diffusion d’informations (voir encadré)

ALT (Andry Lalana Tohana) développe une forme d’auto-évaluation systématique après chaque intervention de type projet et il n’y a pas d’évaluation externe prévue. Dans les suites de ces travaux d’auto-évaluation l’ONG initie un « processus d’autocritique et d’autocorrection » en but de capitaliser les expériences.

***Les Plateformes***

La Confédération nationale des Plateformes en Droits humains (CNPFDH) dispose d’un réseau lui permettant de faire remonter des informations importantes. En plus de ce suivi elle réalise des études sur la question des Droits Humains. Cette confédération fut créée en août 2003 à l’initiative du PNUD et regroupe six plates formes provinciales (voir encadré après). Pour le rapport 2011 sur la situation des Droits de l’Enfant à Madagascar[[8]](#footnote-8), la plateforme a instauré une approche participative à différents niveaux avec : mise en place d’un Comité central chargé de préparer et d’organiser les consultations régionales et nationales ; consultation des techniciens centraux des différents ministères ; consultation des entités régionales associant services publics et société civile ; la consultation nationale chargée de la validation des données recueillies dans les diverses régions et intégrant les données des services centraux, ONG et associations spécifiques ; restitution publique.

**La Confédération nationale des Plateformes en Droits humains**

* le Comité d’Information et d’Orientation en droits Humains d’Antsiranana (CIODH)
* le Comité d’Information et d’Orientation en droits Humains de Toamasina(CIODH)
* la Plate Forme en Droits Humains de Mahajanga (PFDH)
* le Comité Régional d’Information, d’Orientation en Droits Humains d’Antananarivo (CRIODHA)
* le Collectif des Association des Femmes de Fianarantsoa (CAFF)
* le Collectif des ONGs qui œuvre pour la Protection des Droits Humains de Toliary (CONGOPDH)

Cette confédération regroupe plus de quatre- vingt associations et ONGs et collabore avec les réseaux de protection des droits de l’enfant qui existent à travers le pays.

Le SIF – Solidarité des Intervenants sur le Foncier – est aussi une coalition qui rassemble plus d’une vingtaine d’organisations investies sur les enjeux fonciers. Elle joue à la fois une fonction d’interface, de force de proposition, et de veille/alerte/interpellation. « La SIF se veut être informée de toutes les données relatives au foncier à Madagascar en vue d’agir et de veiller au respect des droits par rapport à la gestion de la terre. »[[9]](#footnote-9). Son dispositif est plus orienté veille et alerte que Suivi-Evaluation classique, mais donne à voir un certain nombre de façon d’échanger les informations (supports de formation, films, fichiers audio, communiqués) qui peuvent être intéressants pour notre propos.

La Coalition Paysanne de Madagascar est intéressante également comme on l’a dit plus haut dans sa façon d’échanger et de former les paysans à partir de leurs propres préoccupations et intérêts. Elle est sur 22 régions de Madagascar et est composée de plus de 2650 organisations paysannes. Les modalités qu’elle privilégie - telles que visites d’échange, méthode participative dans les communications, dispositif de diffusion régulière de données de base concernant les OP - pourraient inspirer certains aspects du suivi-évaluation[[10]](#footnote-10) En outre elle dispose d’une base de données des organisations membres et a réalisé un recensement des compétences locales valorisables.

L’organisation ULEM - Université Libre Entreprise Madagascar présente un cas tout à fait particulier de coalition. Créée en 2003 pour former des jeunes malgaches à « apprendre à entreprendre » elle réunit aujourd’hui des composantes apparemment assez large de la société malgache : l’association des Tanganamena, l’organisation femmes et entreprises, un représentant de la coalition des syndicats, des représentants d’églises,… L’ULEM prône un « développement intégré » « à la base » et conçoit cela comme un mixe entre tradition (les Tanganamena sont l’objet d’un processus de redynamisation de leurs rôles et prérogatives) et modernité par l’économie (modèle de la petite entreprise). Fondé sur le constat d’un Etat totalement déficitaire, l’ULEM tente de recomposer des structures d’accompagnement à partir de la population (« la base ») dans un certain parallélisme des structures étatiques et sans que l’on ne perçoive le lien avec les institutions normales légales. Elle est représentative en cela d’une grande lassitude des populations par rapport à ces institutions. Si le dispositif de suivi n’est pas clair, l’ULEM apparait disposer d’un réseau d’informateur et de formateurs pouvant être utile.

***Les Partenaires techniques et financiers***

Le **PNUD** a développé avec CIVICUS un Indice de la société civile considéré comme un « pas vers la définition d’un cadre d’action propice à l'essor de la société civile à Madagascar ». Ce projet a commencé par définir la **société civile** en prenant la définition de la société civile utilisée par Civicus au niveau mondial : « ***Arène distincte de la famille, de l’Etat ou du marché, créée par des actions individuelles ou collectives, des organisations et des institutions, au bénéfice d’intérêts partagés*** ». Les dimensions considérées sont reprises dans l’encart ci-contre. L’indicateur présente l’intérêt de permettre une comparaison entre pays mais reste de l’avis même du programme, à enrichir concernant la situation à Madagascar.

**Les dimensions de l’évaluation de la société civile de Civicus**

* L’engagement citoyen
* Le niveau d’organisation
* La pratique des valeurs
* La perception des impacts

Source : Détermination de l'indice de la société civile - Rapport final (PNUD, CIVICUS, MSIS, CNPC - 2011)

**L’Ambassade de France** subventionne à travers le Fonds de Social de développement (FSD) des micro-projets pour des OSC malgaches axés sur le développement social et ayant généralement une composante de RC. Le dispositif de suivi est surtout orienté sur la redevabilité aux financements accordés. Le service constate de ce point de vue une difficulté d’un certain nombre d ‘OSC à bien fournir les justifications comme il est prévu.

Ayant pu participer à un atelier de présentation d’un dispositif de S&E de **trois nouveaux programmes financés par l’UE à Madagascar sur le 10ème FED** – programme ASARA, AINA et immo-routes - nous avons pu constater que les dispositifs étaient encore fort quantitatifs, et orientés redevabilité simple (c’est-à-dire redevabilité vis-à-vis du bailleur de fonds) et ne travaillaient que très peu (sinon à travers les ONG impliquées dans ces projets) le rapport aux populations ou aux autorités nationales. (Voir annexe 4)

Le Programme ACORDS (financé par l’UE sur le 9ème FED) ayant pour objectif principal l’amélioration de la maitrise d’ouvrage communale avait mis en place, en amont du S&E, sur chaque site, des analyses participatives du contexte local, avec priorisation des problèmes publics à résoudre, définition d'un programme triennal pour sortir des programmes annuels, de confection de budgets participatifs...

Le programme FORMGED (avec une composante renforcement de capacités des OSC, financé par l’UE sur le 8ème FED) a connu des difficultés institutionnelles[[11]](#footnote-11) qui l’ont conduit a engager une chargée du S&E. Le dispositif a fonctionné un temps jusqu’à la démission de cette personne. Le programme a toutefois « réussi à créer une base de données relative à ses interventions. Le programme a également pu entrer dans une coopération fructueuse avec la Direction du Partenariat du Ministère de la Santé et de la Population pour créer une base de donnés consolidée concernant les OSC à Madagascar »

**Le programme PGDI financé par la Banque mondiale** en phase de clôture dispose d’un dispositif de S&E relativement sophistiqué. Ce programme travaille à la fois les capacités des communes et celle de la société civile, autour de services publics de base. Il a mis en place un dispositif particulièrement intéressant d’appréciation de la « redevabilité sociale » (voir encadré).

**La démarche du Programme de Gouvernance et de Développement Institutionnel (PGDI )**

Ce système articule une appréciation par les usagers de service à une auto-évaluation par les prestataires selon le schéma ci-dessous.



Des travaux préparatoires permettent de préparer les différents protagonistes à l’exercice d’appréciation et de définir des grilles et des outils d’appréciation. Une réunion est notamment prévue avec tous les acteurs locaux. Ensuite un travail est fait auprès des prestataires du service, plutôt sur un mode d’auto-évaluation accompagnée, pour apprécier le fonctionnement des services. Une démarche similaire est reproduite sous forme de focus-group au niveau des usagers réunis en ateliers pour échanger sur les acquis et difficultés du service concerné par l’exercice. La même démarche est reproduite Ensuite les appréciations sont croisées par un « interface »

Source : PGDI Le CSC en pratique DVD USAID/RTI

Cette démarche que nous proposons d’appeler « *focus group croisés* » permet de croiser le regard des usagers d’un service à celui des prestataires. Il travaille donc à ancrer la concertation au quotidien dans les communes. Il participe à favoriser le regard entre catégories et surtout apprend à travailler la redevabilité dans deux de ses dimensions : rendre compte des moyens que l’on a obtenu et interpeller les responsables par rapport à leurs responsabilités. Le programme présente les acquis suivants :

* *Amélioration de la connaissance des acteurs sur le fonctionnement, les responsabilités des dirigeants et la gestion de la commune (ou entité concernée);*
* *Confiance entre l’équipe communale ou l’entité concernée et la population (usagers);*
* *Changement de comportement des acteurs locaux (responsables plus transparents, population plus intéressée à sa localité)*
* *Citoyens devenus plus responsables du développement local (participation à l’exécution des travaux, changement de comportements, pratiques de participation dans les communes)*

### 3.2.2. Fenêtres d’opportunités encore sous-utilisées en matière de S&E

D’après nos échanges avec les associations de base notamment les FRAM, le suivi-évaluation se fait au quotidien, donc informellement, par échanges autour des difficultés rencontrées mais sans relevé particulier de données. Il existe aussi une conception du suivi étroitement bornée au suivi – « entretien » des infrastructures notamment routières.

Les échanges que nous avons eus avec la Coalition Paysanne de Madagascar fait ressortir également une modalité intéressante d’apprentissage pouvant servir dans le cas d’un S&E. Il s’agit des « cercles de lecture » qui comme le nom l’indique fonctionnent à partir d’un texte qui est lu par l’un des personnes alphabétisée, phrase par phrase, chaque phrase ou paragraphe étant l’objet d’un échange au sein du groupe avant de progresser. Le Secrétaire Général de la CPM considère que c’est là leur manière d’apprendre à peu près tout : des textes de lois aux fiches techniques sur les méthodes de production ou de commercialisation, tout peut être appris de cette manière. Cette forme d’échange pourrait être judicieusement activée pour discuter de textes présentant les acquis et difficultés d’une activité par exemple. De telles techniques ne sont pas éloignées des nouvelles méthodes de suivi-évaluation de type cartographie des incidences ou « Most Significative Change » qui organisent des débats autour de récits de changements rapportés par diverses catégories d’acteurs dans une même zone.

### 3.2.3. Leçons apprises : limites de l’approche actuelle du S&E à Madagascar

Si l’on reprend notre boussole du S&E, on peut visualiser la position des différentes OSC dans l’espace ainsi composé. La plupart se trouvent encore dans le cadre inférieur droit de la redevabilité simple (« mieux gérer ») mais les tendances générales vont vers une redevabilité plus large (à l’exception des OSC de base).

**Leçon 1 :** Les plus petites OSCB (FRAM, associations de jeunes et de femmes), se situent sur le pôle technique et conçoivent le S&E plus comme une façon de connaitre une technique et d’en améliorer la maitrise. Elles gèrent assez peu et difficilement les fonds (problèmes de gestion financière), et ne cherchent certainement pas à jouer un rôle plus « politique ». *La tendance est à les amener plus à mieux gérer*.

**Leçon 2 :** Les ONG disposent généralement de dispositifs de suivi-évaluation proportionnels au nombre de projets. Mais elles n’ont que rarement des dispositifs intégrés, autoporteurs pour l’institution et les divers dispositifs d’autoévaluation mis en place ne peuvent se pérenniser faute de moyens bien souvent. Leurs dispositifs restent très centrés sur la redevabilité aux bailleurs et la gestion axée résultat (même l’auto-évaluation est relative à la bonne marche des activités plus qu’à des aspects plus institutionnels sur leur ONG).

**Leçon 3 :** Les ONG internationales ont comme on l’a vu un dispositif plus interne permettant d’assurer la comparabilité entre pays et actions. Leurs dispositifs embrassent plus largement les différentes dimensions du S&E et elles sont plus résolument tournées aujourd’hui vers l’impact, le politique, l’apprentissage collectif. Des collectifs comme la CNPFDH apparaissent plus encore tournés vers l’apprentissage et l’auto-évaluation.

**Leçons 4-** De manière générale, les dispositifs restent fort orientés sur une redevabilité simple, vis-à-vis des financements extérieurs et ne sont pas utilisés comme des outils internes de renforcement institutionnels. Encore moins comme des outils de renforcement plus collectifs entre OSC. C’est là tout l’enjeu, nous semble t-il, pour le programme Dinika, de parvenir à instituer de nouvelles façons de faire le suivi et l’évaluation qui soient de réels instruments de renforcement des capacités institutionnelles et stratégiques des OSC. Mais il va de soi qu’au pays de « moramora » (lentement/doucement) on ne peut penser que l’on y parviendra le temps du programme. Il s’agit donc bien de d’imaginer un dispositif qui permette de mettre les OSC sur la voie du changement sans préjuger du moment où elles seront arrivées à destination et sans définition trop normatives de ce que devrait être cette destination (ou cet horizon à long terme).

**Leçon 5** - Il va donc falloir - pour dans l’esprit de DINIKA, toucher aussi bien les plus « petites » que les plus « grosses » et également travailler aux synergies et à la structuration des différentes catégories d’OSC - proposer un cadre conceptuel suffisamment ouvert de manière à ce que toutes les OSC puissent être financées (même les informelles), et en même temps, suffisamment « orienté » mais selon une ou des « voies » communes qu’il nous faut maintenant préciser.

***Politique***

***Administratif***

***Apprentissage***

Mieux gérer

Mieux rendre compte et interpeller

Mettre en processus le changement social, économique et politique

Mieux apprendre collectivement

***Technique***

# 4. Perception des OSC malgaches en ce qui concerne le S&E comme outil d’apprentissage

L’atelier participatif du 19 novembre 2013 à Antananarivo portant sur les Termes de références de l’étude, a fait ressortir que la tendance générale est plutôt à considérer le S&E comme **une « obligation normale ».** Cet atelier a montré que c’était dans ce domaine que l’on avait le plus difficile à faire parler les OSC. ***La problématique ne les intéresse pas autant que le renforcement de capacités ou le financement***. La dimension « obligation » provient aussi de ce que les OSC rencontrées lors de l’atelier de démarrage de la mission sont assez unanimes pour dire que l’exigence est asymétrique, qu’il n’y a pas de réciprocité. C’est-à-dire que l’on ne suit ni n’évalue dans le projet-partenaire, les effets et incidences des procédures et des conditions de financement du bailleur.

Tel que nous l’avons perçu les OSC malgaches ne sont pas tout à fait disposées à changer fondamentalement de systèmes de S&E. C’est-à-dire qu’elles ont développé des dispositifs en réponse à des exigences extérieures. Elles sont assez unanimes cependant pour considérer que le S&E devrait être plus réciproque (Cf. Atelier d’échanges sur les termes de références de l’étude): les procédures et méthodes des PTF devraient elles aussi faire l’objet d’un suivi et d’une évaluation de manière à pouvoir apprécier leurs incidences sur les activités.

***La plupart des OSC développent des dispositifs orientés « bailleurs ».***

Les entretiens dans les différentes OSC montrent aussi de grandes différences de maitrise à la fois des enjeux et de pratique du S&E. Comme nous l’avons synthétisé au point précédent, la plupart des ONG sont dans des contraintes telles qu’elles ne semblent pas encore avoir réfléchi aux dimensions plus d’apprentissage du S&E. Les ouvertures et extensions du S&E vont plutôt dans le sens d’ouvrir le rapportage sur ce qui a été fait, aux populations et autorités locales dans le cadre de projet. Cette « participation » à la collecte des informations et à l’apprentissage en reste cependant bien souvent au niveau 1 (première boucle) de l’apprentissage (voir annexe 3). C’est sans doute un peu différent dans le cadre des organisations des Droits de l’homme où les activités obligent à questionner des ordres culturels et politiques. Cependant dans ce cas, le S&E est plus basé sur des enquêtes et des témoignages que sur un véritable dispositif de collecte et de réflexion partagé des résultats entre différentes catégories de la population.

Même dans les cas présentés ci-dessus de manière plus positive comme le programme PGDI qui procède par focus group croisés entre usagers et prestataires de services, on constate que les discussions sont minimes, liées étroitement au degré de satisfaction des personnes par rapport aux activités menées ou à mener, mais qu’elles interpellent peu les ordres (culturels, politiques) locaux. On en reste la plupart du temps à la première boucle d’apprentissage, et si les dispositifs mis en place semblent ouvrir des espaces de discussion et de partage d’information dans des sociétés ou la parole est fortement bridée - par le ray-aman-dreny (« père-mère »), le henamaso (respect), le tsiny (censure), le mifanpiera (consensus) et le fihavanana (solidarité contrainte)[[12]](#footnote-12) – il n’est pas du tout évident qu’ils y parviennent réellement étant donné qu’ils ne discutent généralement pas des ordres locaux qui déterminent le rapport au savoir et au pouvoir. L’enjeu ici est moins de proposer un modèle de redevabilité « clef sur porte » que de proposer une grille qui permettre à la société de trouver sa propre voie compte tenu d’un contexte qui manifestement ne satisfait pas.

***De plus, les OSC font observer que le coût du S&E n’est généralement pas pris en charge par les PTF[[13]](#footnote-13) et représente un budget non négligeable.***

Les contraintes des OSC pour réformer leur S&E sont aussi d’ordre financier, en tout cas dans leur propre représentation. Il manque de ce point de vue un accompagnement pour montrer qu’il n’en couterait pas beaucoup plus de mettre en place des mécanismes de S&E orientés acteurs plutôt que bailleurs, et permettant de véritables discussions entre les différentes parties prenantes.

***Tout ceci nous conduit à penser qu’un changement radical de paradigme n’est ni souhaité ni souhaitable. Cela résulte cependant moins d’un manque de volonté que d’habitudes et d’une compréhension encore insuffisante du potentiel du S&E.***

Modifier rapidement les conceptions et dispositifs existants en des systèmes orientés vers des préoccupations plus institutionnelles (renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles internes des OSC) ou de gouvernance (renforcement des capacités à se concerter avec d’autres, à travailler avec les autorités publiques locales ou nationales, à interpeller etc) est possible mais demande de l’accompagnement au changement. Deux contraintes apparaissent importantes à prendre en compte :

* l’existence de dispositifs déjà ancrés au sein des OSC qui même s’ils restent limités en termes de Renforcement de capacités institutionnelles, représentent un certain investissement de leur part ;
* le coût d’un changement de paradigme qui supposerait des appuis spécifiques à chacune des OSC.

Enfin, si beaucoup d’OSC apparaissent réticentes à investir sur cette question c’est la plupart du temps parce qu’elles n’en perçoivent pas encore tout le potentiel pour leur propre organisation et parce qu’elles pensent que cela n’est pas « vendable » auprès de leurs partenaires techniques et financiers. Elles craignent également d’avoir à en assumer tous les frais. Il y a donc un gros enjeu à démontrer combien cela peut être à la fois intéressant à moyen et long terme et pas forcément beaucoup plus couteux que ce qui se pratique actuellement. N’ayant pas d’informations sur les couts de tels systèmes, notre travail se bornera toutefois à montrer ce qu’il est possible de faire.

Des ONG telles que le CITE ou SIF pourraient être des alliés importants étant donné leur ancrage dans un grand nombre de régions, leur professionnalisme, et leur vocation à sortir d’un développement purement instrumental pour travailler les questions de gouvernance.

# 5. Cadre conceptuel du S&E, principes et dispositifs proposés

Dans cette section, on propose un cadre conceptuel et instrumental cohérent suite à ce qui a été constaté et partant d’un certain nombre de mécanismes qui fonctionnent déjà à Madagascar. Ensuite, on se propose d’affiner la proposition à partir du cadre logique et des indicateurs déjà existants à DINIKA dans un esprit de simplification. Les différentes étapes de cette « confrontation » sont reportées en annexe pour ne pas alourdir la lecture du rapport (annexe 3). Ce travail peut paraitre compliqué, mais il est souvent nécessaire de passer par des étapes compliquées pour disposer d’un résultat simple et utilisable. L’important ici est de rendre transparent tout le processus qui nous conduit aux propositions finales.

## 5.1. Quelques principes importants

Il ne nous semble pas inutile de partir de quelques principes du projet DINIKA tels que nous l’avons compris et de les traduire en stratégies pour le S&E à rechercher.

|  |  |
| --- | --- |
| Principes du RC DINIKA (Programme Dinika) | Stratégies du S&E DINIKA (Propositions) |
| Les activités des OSC doivent renforcer l’acteur public (pas de substitution) | Les appréciations doivent croiser les regards des OSC et des partenaires publics  |
| Le projet va dans le sens de renforcer la concertation (« *dinika* ») entre acteurs. L’esprit est celui de davantage de transparence et de responsabilisation / redevabilité de chaque acteur à chacun des niveaux | Il s’agit moins de proposer un modèle de redevabilité clef sur porte que de faciliter la mise en débat autour des différentes dimensions de la redevabilité et de ses conséquences. De manière à ce que les OSC proposent leurs propres normes |
| Les actions doivent également faciliter la structuration verticale et horizontale des OSC à partir de logiques de territoires | Le S&E doit articuler les différents niveaux de territoires (local et national) et apprécier la structuration horizontale et verticale |
| Une culture citoyenne doit être promue | Ici aussi il ne s’agit pas d’importer le modèle typiquement occidental de citoyenneté mais de créer les conditions pour que celle-ci soit travaillée dans le concret des activités[[14]](#footnote-14).  |
| Une démarche inclusive | Le S&E doit inclure les plus faibles (les OSC informelles) et apprécier la progression par rapport au niveau de chacune des OSC |

Le programme DINIKA est construit sur des référents normatifs assez fort (citoyenneté, partage des savoirs et opportunités, gouvernance locale, etc.) qui manifestement n’existent pas du tout, ou de manière faible sinon superficielle, dans la société malgache. Le risque, bien documenté dans diverses études[[15]](#footnote-15), est donc de continuer à véhiculer une forme de rapport au monde qui ne sera que faiblement intériorisée, ou l’on fera semblant, pour mieux maintenir les ordres ancestraux. Tout le propos du suivi-évaluation proposé est de permettre aux OSC –plutôt que l’imposition d’un modèle exogène- de trouver leur propre voie, à partir des exigences de l’activité, et en amenant des ressources pour une réelle réflexivité sur ces questions. C’est pourquoi le cadre conceptuel proposé ci-dessous doit être large et ouvert. Les définitions cherchent surtout à ouvrir le cadre de conception de manière à permettre un travail de réflexion et d’introspection des OSC sur quelques notions clefs à maitriser pour un S&E réellement « apprenant ».

***Des possibilités d’ouverture du S&E existent bel et bien***

Par rapport aux contraintes identifiées ci-dessus, différentes pistes nous apparaissent cependant envisageables :

* *partir de ce qui existe et le valoriser* tout en élargissant les préconçus du dispositif (la redevabilité) et en ouvrant à d’autres types de critères/indicateurs ;
* tenter de minimiser les énergies et ressources à mobiliser *en faisant reposer une partie du dispositif sur des systèmes automatisés de collecte* pour la partie « hard » de l’information à collecter (nombre d’actions, nombre de personnes touchées, nombre d’OSC concernées, etc)
* *externaliser une partie de la collecte* et des analyses sur des OSC déjà bien outillées ;
* fair*e reposer le S&E sur l’activité elle-même de renforcement de capacités* du programme DINIKA ; c’est-à-dire que c’est en travaillant les capacités à se concerter à différents niveaux (activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre de DINIKA) et en ajoutant simplement des outils permettant d’observer cette concertation et ses effets que l’on récoltera la partie « soft » des informations du dispositif de S&E (résultats des concertations, évolutions des positions, etc).

## 5.2. Le cadre conceptuel : l’apprentissage à la redevabilité

***Un Concept central : la REDEVABILITE***

*La* ***redevabilité*** *peut être définie simplement comme étant « l’obligation de rendre compte de l’exercice d’une responsabilité ». Elle apparait comme une vraie difficulté à Madagascar. Cela transparait dans beaucoup de valeurs culturelles (Raymandreny, Fihavanana, Tsyni, Dina, …) qui ont eu tendance à se cristalliser plutôt sur leurs versants négatifs au cours du temps (difficulté à demander des comptes aux dirigeants, difficultés à dire non, difficultés à gérer les conflits, sanctions violentes en conséquences de cette difficulté à gérer les conflits, etc). Mais on le sait aussi,* ***la redevabilité ne se décrète ni se transpose.*** *Elle résulte de l’interaction entre les acteurs.*

*C’est donc à partir de l’activité, dans les contraintes qu’elle occasionne, à partir du jeu d’acteurs organisé autour des avantages et des contraintes de l’activité, qu’on peut le mieux travailler cette question et espérer la faire évoluer.*

Le cadre conceptuel a pour point de départ, comme on l’a vu plus haut, de situations très inégales en matière de pratiques et de conception du S&E. Plutôt que de chercher à ce que toutes les OSC puissent maitriser l’ensemble des dimensions du S&E tel que présentées dans notre boussole, nous avons opté pour une position pragmatique. Elle consiste à (i) avoir des exigences différenciées en fonction de la situation de chacune des OSC – c’est-à-dire de partir de ce qu’elles sont et font – et puis (ii) d’orienter préférentiellement le S&E sur un des aspects de gouvernance qui est apparu critique pour Madagascar : celui **d’apprentissage à la redevabilité large** (voir cadres ci-contre).

 Bien qu’il soit important que les OSC malgaches définissent ensemble leur propre conception de la redevabilité, il est nécessaire de préciser ici quelques dimensions de cette redevabilité large telle que nous l’entendons. La figure suivante est une proposition en ce sens. Elle doit surtout permettre de faire réfléchir autrement et plus largement la question de la redevabilité. Comme on peut le voir sur cette figure, on a placé les dimensions en tensions pour bien montrer qu’elles sont toujours l’objet de choix et d’arbitrages.

***Les dimensions de la redevabilité en tensions***

**INTERNE (« IN »)**

**Au sein de son OSC**

**EXTERNE (« OUT »)**

**Vis-à-vis des autres organisations**

**Des détenteurs de pouvoir envers les**

**autres**

**Des autres envers les détenteurs de pouvoirs**

Dans le cadre de projets de développement, cette redevabilité large, comprend :

* la **redevabilité financière** ou **« contractuelle »** ***entre* partenaires** (« OUT ») qui épouse donc un point de vue moins asymétrique que la redevabilité classique et concerne tout autant les méthodes et procédures des PTF et leurs incidences sur les activités. On est bien du côté encore du pôle administratif mais avec une recherche de plus de réciprocité dans le S&E des acteurs et des mécanismes qui influent sur l’activité ;
* la **redevabilité « citoyenne »** relative aux **droits** autant qu’aux **obligations** (chacun, à quelque niveau que ce soit, à des droits et des devoirs). Elle comprend donc la redevabilité des autorités étatiques (« *domestic accountability* »);
* la **redevabilité « institutionnelle »** (« IN »)qui suppose un partage clair des droits et devoirs au sein de l’organisation

Les diverses dimensions permettant de travailler **l’interpellation à la redevabilité** des gouvernants ou détenteurs de pouvoirs à quelque niveau que ce soit.

Le Renforcement de Capacités, et plus précisément encore, ***l’apprentissage***, devraient donc être conçus comme des moyens visant une finalité précise – la redevabilité large.

L’**apprentissage** consiste à acquérir ou à modifier une représentation d'un environnement de façon à permettre avec celui-ci des interactions efficaces ou de plus en plus efficaces.

**A RETENIR : L’idée ici est de suivre et d’évaluer beaucoup plus le renforcement des capacités collectives à apprendre de l’activité dans une perspective d’accroitre la redevabilité générale et stratégique, que d’enseigner (par des formations, des ateliers, etc) des outils et des théories. Cela est bien dans l’esprit de la concertation (« DINIKA »).**

Il nous faut donc trouver une échelle de valeurs. Un critère (l’échelle) et des indicateurs (les barreaux) qui permettent à chacune des OSC de se situer et d’apprécier le progrès réalisé en termes d’apprentissage à la redevabilité.

Un tel cadre n’existe pas à notre connaissance. Mais l’on trouve beaucoup d’éléments dans certains dispositifs existants à Madagascar, en particulier la 1ère phase du Programme d’appui à la gouvernance et au développement institutionnel (PGDI) et sa démarche d’évaluation croisée par les usagers et par les agents d’un service qui a manifestement eu un succès certain dans les communes. On trouve aussi comme on l’a vu des mécanismes permettant de renseigner automatiquement (par SMS) toute une série d’informations quantitatives.

**L’APPRENTISSAGE** est l'acquisition de savoir-faire, c'est-à-dire le processus d’acquisition de pratiques, de connaissances, compétences, d'attitudes ou de valeurs culturelles, par l'observation, l'imitation, l'essai, la répétition, la présentation. Il s'oppose, tout en le complétant, à l'**enseignement** dont le but est surtout l'acquisition de savoirs ou de connaissances au moyen d'études, d'exercices et de contrôles des connaissances.

Le cadre instrumental qui suit propose une façon d’organiser ces deux aspects à l’intérieur d’une grille de valeurs suffisamment souple.

## 5.3. Traduction en un cadre instrumental : l’échelle de « capacitation »

Le cadre conceptuel présenté ci-dessus, fait ressortir aux moins deux grands types de redevabilité : celle « **contractuelle** » entre partenaires (pour la bonne utilisation des fonds et des procédures) et celle « **citoyenne** » relative à la participation citoyenne de chacun (« usagers » et « prestataires » pris ici au sens large ou tout projet peut être considéré comme un service avec des usagers (bénéficiaires) et des prestataires.

Nous proposons de distinguer ces deux dimensions, d’un point de vue instrumental, dans le dispositif qui sera mis en place. Le cadre instrumental sera composé de deux parties distinctes, deux piliers-montants complémentaires, liés par des « niveaux-échelons » que l’on peut considérer comme alimentant aussi une troisième dimension de la redevabilité : la redevabilité « **institutionnelle** » (de interne vers l’externe en montant dans les échelons) :

* Le premier montant de l’échelle traitera surtout de la redevabilité « contractuelle » entre partenaires dans le cadre d’un projet et devra le plus possible être documentée par un système de SMS permettant d’envoyer les informations. Ces données alimenteront une Base de Données informatisée sur le projet[[16]](#footnote-16) ;

**REDEVABILITE CONTRACTUELLE**

**COLLECTE AUTOMATISEE PAR SMS**

**FOCUS GROUP CROISES**

**(REVUE PAR LE SPAIRS)**

**REDEVABLITE CITOYENNE**

**Assurer la cohérence**

**S’engager et Agir**

**Concrétiser les objectifs**

**Relier et attirer**

**S’adapter, se renouveler**

**(Attendre)**

* Le second montant traitera plutôt de la redevabilité « citoyenne » et consistera essentiellement en des focus group croisés, de type « peer review » (revue par les pairs) auprès des « bénéficiaires-usagers », auprès des « producteurs de services » et auprès des « décideurs » afin d’apprécier les évolutions produites par le projet. Elle doit permettre d’accentuer et même de structurer tout l’effort de renforcement de capacités de DINIKA. Elle comporte aussi une composante plus d’interpellation des autorités.
* Les deux parties fonctionneront à tous les niveaux.

**A RETENIR : Le travail débouche sur une échelle à deux « montants » distincts, mais qui vont dans le même sens. Elles sont reliées par des barreaux qui symbolisent l’évolution à entreprendre dans le renforcement de capacités, depuis le simple fait de s’engager dans une action, jusqu’à celui de s’articuler de manière cohérente à d’autres actions, d’autres enjeux et d’autres acteurs. Cette progression n’est pas élitiste mais traduit une complexité croissante dans l’intervention en développement. Elle implique donc une troisième dimension  institutionnelle, relative à la façon de progresser, en tant qu’OSC, dans ses façons de faire organisation et de se donner des règles.** Ce qui est à mettre sur ces barreaux reste encore à préciser. Pour l’instant nous y avons placé les 5 capacités définies par l’ECDPM. Dans l’idéal ce serait aux OSC de le définir en concertation avec le programme DInika.

Mais il nous semble qu’un effort supplémentaire est à faire pour poser des critères et indicateurs suffisamment adaptés à la situation de Madagascar et de ces OSC. A cet égard les 5 capacités, pertinentes de manières globales, méritent d’être encore précisées de manière à coller le plus possible à la réalité de Madagascar et de ces acteurs.

## 5.4. Pour un cadre d’indicateurs adaptés et « empowerant[[17]](#footnote-17) » : le CIT-OSC[[18]](#footnote-18) ?

X

Il s’agit ici en particulier d’éviter un écheveau de critères et d’indicateurs qui ne sont pas articulés de manière cohérente. Il y a cet effet deux enjeux importants à prendre en compte:

* Fournir au programme DINIKA un cadre suffisamment large pour englober toutes les OSC même celles qui ne sont pas formalisées;
* Faire en sorte que ce cadre puisse être approprié par les OSC et qu’elles puissent y intégrer les différents programmes qu’elles gèrent.

Le cadre préconisé dans cette section de l’étude est inspiré de l’approche de l’ONG « Plan International »[[19]](#footnote-19). Cette ONG a en effet mis au point un cadre général d’appréciation du degré d’avancement de ses partenaires en termes de **performance** (voir encadré) plutôt que des réalisations (résultats) qui a le mérite d’être souple et dans lequel chaque OSC peut se retrouver. Sans retenir le contenu du cadre (uniquement adapté à la problématique du parrainage d’enfants) nous en retenons l’essentiel c’est-à-dire :

**Performance ou performance ?**

« *En français, l'usage du mot implique l’idée de résultat, de réalisation, de finalisation d’un produit, alors qu'en anglais le terme se réfère au comportement, à la tenue d'un produit ou d'une personne face à une situation donnée* ». (Wikipédia)

Dans notre cas il s’agit bien de mettre l’accent sur le comportement général d’une OSC et non le résultat d’activités compartimentées comme dans le cas de projets avec des objectifs partiels.

Il s’agit donc de performances organisation-nelles et institutionnelles relatives aux capacités des OSC à jouer le rôle qu’on attend d’elles dans la société, au-delà des « réalisations ». Dans le cadre de la démarche de suivi-évaluation proposée, l’analyse de la performance vérifie que l'organisation analysée réalise de façon effective et pertinente (les bonnes choses), de façon efficiente (rapidement, au bon moment, au moindre coût) afin d’évoluer dans son rôle au sein de sa société, vers plus d’utilité sociétale.

Si l’esprit général est définit, il reste que c’est bien à chacune des OSC à préciser cet engagement pour plus de performance en fonction de là où elle se trouve.

* la distinction de 5 critères (« clusters »);
* au sein de ces critères la distinction de 5 niveaux différents de « maturité »
* des indicateurs liés à la performance organisationnelle et institutionnelle au lieu d’indicateurs liés à des objectifs définis par des projets.

La grille que nous proposons fonctionne donc comme un matrice à double entrée, avec en colonnes les 5 critères de l’ECDPM (légèrement modifiés) et en ligne des « stades » ou niveaux relatifs au degré d’isolement/ouverture des OSC. C’est à partir de ce croisement que sont définis différents indicateurs.

**Remarque :** les 5 capacités ECDPM sont donc devenues les horizons de différentes échelles dont les barreaux sont définis par des stades de maturité des OSC dans leur propension à travailler avec d’autres structures de même nature et à des niveaux de plus en plus variés. Nous les avons un peu reformulées pour les adapter au contexte des OSC malgaches et à leurs besoins/enjeux.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cadre d’Indicateurs et de Transformateurs des Organisations de la SC (CIT-OSC) | S’engager et Agir | Concrétiser les objectifs par la maitrise d’outils et de méthodes | Mobiliser les ressources et initiatives propres | Maitriser les analyses et les décisions |  |
| Stade 5 « En interpellation large des décideurs » | Mon OSC interpelle les PTF et les gouvernants | Mon OSC interpelle les décideurs sur leurs objectifs | Mon OSC mobilise ses R&I pour interpeller les décideurs | Mon OSC participe aux décisions de décideurs (politique publique, programmes) | Mon OSC négocie de nouvelles formes d’actions avec les décideurs au profit des OSC |
| Stade 4 « En appui aux AL » | Mon OSC est en appui aux Autorités Locales | Mon OSC appuie les AL dans la définition d’objectifs communs | Mon OSC mobilise des R&I pour les AL | Mon OSC appuie les AL dans la maitrise des décisions | Mon OSC négocie avec les AL au profit de l’ensemble |
| Stade 3 « En partenariat PP » | Mon OSC développe des partenariats avec le privé et le public | Mon OSC articule les objectifs et agendas de diverses catégories d’acteurs | Mon OSC mobilise R&I dans le privé et le public | Mon OSC maîtrise les décisions dans un partenariat PP | Mon OSC négocie des accords avec le privé et le public |
| Stade 2 « Avec les ‘mêmes’ que soi » | Mon OSC entretient des relations essentiellement avec des OSC paires | Mon OSC partage des objectifs avec d’autres OSC | Mon OSC mobilise des R&I auprès de consoeurs | Mon OSC maîtrise les décisions avec d’autres OSC de même nature | Mon OSC négocie des arrangements avec d’autres OSC de même nature |
| Stade 1 « Seule mais disponible » | Mon OSC cherche à s’engager avec d’autres | Mon OSC cherche à partager des objectifs avec d’autres | Mon OSC cherche à mobiliser d’autres R&I | Mon OSC cherche à mieux partager les décisions avec d’autres | Mon OSC à cette intention (mais ne sait pas comment faire) |
| Stade 0« Isolée » | Mon OSC travaille seule dans son coin | Mon OSC se donne des objectifs qu’elle concrétise | Mon OSC mobilise uniquement ses propres R&I | Mon OSC maîtrise plus ou moins ses propres décisions | Mon OSC ne négocie d’accords qu’avec les partenaires Immédiats |

**Les indicateurs ici interpellent directement l’organisation et non pas l’action et ses résultats. Ils sont centrés sur la performance des organisations plus que sur les résultats (on est bien sur la dimension institutionnelle de la redevabilité). C’est-à-dire que chaque organisation a la possibilité de se situer et d’apprécier son évolution au cours du temps.** On perçoit en filigrane derrière le tableau, différentes échelles qui symbolise les différentes dimensions à considérer dans le renforcement de capacités. (Il y a des échelles de cordes, des échelles en bois, puis des échelles plus sophistiquées symbolisant parfois la fonction de « rallonge » ou de « support » qu’une OSC peut adopter par rapport à ses pairs)

***T****out ceci reste à discuter !! La formulation des critères, la formulation des niveaux, et la formulation des indicateurs à l’intérieur de la grille.*

**A RETENIR : Il est possible de définir ensemble sur base de cet exemple, un cadre qui permette à chacun de savoir où il en est et ce qu’il devrait faire pour évoluer.**

## 5.5. Reformulation et adaptation du cadre après comparaison du cadre logique de DINIKA[[20]](#footnote-20)

Un travail de comparaison et d’adaptation a été réalisé avec le cadre logique et les indicateurs de DINIKA afin d’homogénéiser les deux démarches. Les étapes de ce travail ne sont pas reprises ici mais peuvent être vérifiées en annexe. La difficulté réside dans le fait que les indicateurs de DINIKA sont plus axées « actions » (nombre de projets, nombre d’OSC touchées, nombre d’effets promus) que axées « changement institutionnel ». En d’autres termes, ils servent plus le projet à suivre ses résultats et effets, que les OSC à suivre leur propre évolution. Comme nous l’avons dit, l’idéal serait de pouvoir proposer les deux.

Pour pouvoir le faire nous avons proposé une correspondance entre les stades de la grille précédente et les 5 axes du programme DINIKA. Ce qui donne :

|  |  |
| --- | --- |
| **STADES PROPOSES** | **AXES PROGRAMME DINIKA** |

|  |
| --- |
| Notre cadre CIT- OSC a donc été reformulé pour prévoir deux types d’indicateurs :  **« IDink»** : deux types d’indicateurs à destination du programme, et  **« IOSC »** un indicateur à destination de chacune des OSC.  |

L’indicateur « IDink» comporte une partie quantitative (SMART[[21]](#footnote-21), à chiffrer) et une *partie qualitative (SPICED[[22]](#footnote-22), à discuter).* Les résultats sont présentés dans la grille en annexe 6 .

Ces indicateurs ne sont pas tous sous la responsabilité du programme DINIKA. Certains concernent directement les OSC. Cependant l’articulation entre les deux devra bien être posée durant le temps du programme.

# Annexes

## Annexe 1 : Cadre analytique

### 1. Cadre analytique de la problématique du S&E en général

La problématique du Suivi-Evaluation-Capitalisation est vaste. Sans rentrer dans les détails de la nombreuse littérature qui existe sur le sujet, on peut reconnaitre une évolution depuis un S&E « contrôle » vers des formes de concertation entre acteurs autour des avancées et des problèmes de l’activité. Le suivi est alors plus partagé et l’évaluation devient moins l’affaire de savoirs  « d’experts » apportés par des consultants extérieurs. Ces derniers sont de plus en plus amenés à animer un débat entre les acteurs sur les constats et les enseignements des résultats et effets générés par l’activité. Dans cet esprit, le projet (le cadre logique et ses objectifs « arrêtés ») ne sont plus l’unique référent, et le contexte, l’évolution de la situation, l’art de tirer parti des dynamiques et des interactions deviennent tout aussi important à observer. Il ne s’agit plus non plus de rester dans la simple boucle d’apprentissage qui compare actions et résultats, mais de questionner aussi les façons de concevoir l’intervention (double boucle) et même de revoir ses propres façons d’apprendre et de concevoir le monde (triple boucle) (voir annexe 2).

De nouvelles méthodes apparaissent depuis un certain nombre d’années (Most Significant Change, cartographie des incidences) qui regardent moins les résultats prévus, arrêtés, que leurs effets et incidences. Ces évolutions sont importantes, mais pêchent encore par une difficulté à injecter une réflexivité plus forte à travers le regard de tiers extérieurs aux situations pour favoriser des mises en perspective interculturelles[[23]](#footnote-23). Bien des méthodes procèdent en demandant aux acteurs de raconter les changements constatés et en organisant un débat autour des « histoires » récoltées pour les sélectionner, les hiérarchiser, les ordonner. Ce faisant, ces démarches travaillent concrètement à une gouvernance nouvelle, qui cherche à faciliter une prise en charge, par les acteurs directement, des façons d’organiser leur futur.

D’autres méthodes s’écartent aussi du modèle de la gestion axée sur les résultats, en raisonnant plus en termes de « performances institutionnelles »[[24]](#footnote-24). Ce qui va être encouragé par des financements, n’est plus seulement (ou n’est plus directement) l’obtention de changements chez les autres – chez les populations, chez les autorités – mais dans l’organisation partenaire, celle qui est censée être en appui et doit donc démontrer qu’elle évolue dans ses capacités à induire le changement dans les populations ou chez les décideurs. La perspective est plus indirecte et plus institutionnelle.

Enfin il existe des méthodes qui travaillent surtout à la concertation entre usagers de services et prestataires autour de diagnostics et de suivi-évaluation de services publics[[25]](#footnote-25). Nous en verrons une dans le cadre d’un programme mis en place à Madagascar. Ces méthodes ont l’immense mérite de construire une citoyenneté assumée dans la concertation entre usagers et prestataires autour des services modernes et des valeurs, normes, règles qui les régissent.

Quels que soient les options retenues par les OSC malgaches, quelles que soient leurs missions et vision, l’enjeu pour elles est de disposer d’un dispositif de S&E qui soit le leur, qui ne soit pas uniquement défini de l’extérieur en fonction de normes et de contraintes de financement comme c’est encore la plupart du temps le cas aujourd’hui. Un Suivi-Evaluation basé sur des critères et indicateurs endogènes qui leurs permettent d’apprécier leurs propres parcours, qui leurs permettent de réajuster les activités en fonction de leurs propres agendas et problématiques organisationnelles et institutionnelles. Or généralement le S&E n’est pas présenté comme pouvant offrir toutes ces perspectives institutionnelles.

Tout ceci montre l’importance d’avoir recours à une boussole qui permette de montrer les différents pôles d’un suivi-évaluation, afin de savoir où l’on se trouve et de mieux apprécier l’étendue du champ concernant le Suivi-Evaluation. La boussole présentée ci-dessous montre qu’il y a bien des objectifs différents à suivre selon qu’il s’agit de « mieux gérer », de « mieux rendre compte » (être redevable mais aussi chercher à interpeller les responsables de ce point de vue), de « mieux apprendre » ou de « mieux mettre en processus le changement social, économique et politique ».

***Politique***

Capacités d’exercice de la citoyenneté, Engagement ;

Valeurs & éthique;

Vision, etc .

***Administratif***

Capacités organisationnelles internes ;

Ingénierie de management, Ingénierie de projet,

etc

***Apprentissage***

Capacités collectives

Travail en réseau

Visibilité,

Mises en lien,

etc

Mieux gérer

Mieux rendre compte et interpeller

Mettre en processus le changement social, économique et politique

Mieux apprendre collectivement

Démarche axée sur les **RESULTATS**

Démarche axée sur la **QUALITE**

Logique De **l’IMPACT**

***Technique***

Capacités

technico-économiques,

Ingénierie de production,

etc

***Technique***

Capacités

technico-économiques,

Ingénierie de production,

etc

A priori, chacune des dimensions est importante : il n’y a pas d’aiguilles à cette boussole. C’est aux OSC de définir leur propre aiguille et positionnement dans cet espace ! Les flèches entre les dimensions expriment les tensions et donc la nécessité de choix voire d’arbitrages. Cela veut dire aussi que le positionnement est évolutif.

Il est important de préciser que cette conception du Suivi-évaluation envisage la **capitalisation** comme un aboutissement naturel de toute la démarche, mais plus à des fins d’amélioration internes des organisations (et de manière générale de la relation des OSC à l’Etat) que comme la production de documents et la visibilisation des actions menées et des acquis obtenus.

### 2. Particularités générales à considérer pour Madagascar

Compte tenu de l’esprit du programme DINIKA, ce que l’on recherche ne relève pas des dispositifs classiques de S&E de projets. En effet, dans un pays ou le déficit d’Etat est si manifeste, et où les OSC sont si dépendantes de l’aide extérieure, un S&E orienté uniquement vers la redevabilité aux financeurs ne ferait qu’accentuer la tendance générale à chercher ailleurs ce que l’on a si difficile à exiger dans son propre pays, comme droits aux services de base notamment.

La question de la citoyenneté évoquée ci-dessus devient ainsi importante, même si dans le contexte malgache elle est plus à traiter comme un horizon vers lequel tendre à très long terme, que comme une condition d’éligibilité au projet DINIKA (voir encadré).

**Quelle citoyenneté à Madagascar ?**

Pendant une centaine d’années, et encore maintenant, l’Etat - *fanjakana* est vu comme une institution prise en charge par la population au profit de minorités. L’Etat a été toujours synonyme d’assujettissement, peur, coercitions, restrictions, punitions, spoliations. Du temps de la colonisation il y avait les travaux forcés, l’impôt per capita et l’impot sur les bovidés. Une petite minorité de malgaches sont devenus citoyens au début du siècle dernier en prenant la nationalité française pour échapper à l’indigénat et ses contraintes. Ils ont pu participer en 1939 aux premiers scrutins. Le suffrage universel en 1958 a apporté peu de changements : les candidats et les élus relevaient des grandes familles et des riches.

L’indépendance de 1960, a peu changé les conditions et les restrictions malgré l’accès à la nouvelle citoyenneté à l’indépendance, et les nombreuses attentes de la population de moins d’obligations. Inscrite dans un système de don et contre-don particulier, cette citoyenneté vaut « obligations » bien plus que « droits ». Dans ce contexte aussi, l’Etat/fanjakana est encore « les affaires des autres ». Dans l’Etat/Ray-aman-dreny, l’autorité est le « père-mère » auquel on doit tout et qui n’est redevable de rien. Un Etat qui restreint la citoyenneté à des relations de « clientèles entretenues » et qui favorise les « stratégies d’évitement » des citoyens.

Ce qui importe ici c’est de montrer combien le S&E contient ces enjeux socio-politiques et donc combien un mauvais dispositif de S&E peut renforcer les problèmes dans lesquels la société malgache se trouve. Les problèmes de gouvernance interne des OSC n’étant qu’une manifestation de problèmes plus généraux de gouvernance au sein de la société malgache. Le S&E peut à cet égard jouer un rôle de veille et de stimulant important.

Il y a fondamentalement deux façons de considérer la citoyenneté. La plus courante, juridique, relève d’une attribution extérieure à l’individu. C’est « *la situation positive créée par la pleine reconnaissance aux personnes de leur statut de citoyen (Le citoyen dispose, dans une communauté politique donnée, de tous ses droits civils et politiques)* » (Larousse). Une autre acception plus sociologique considère que la citoyenneté « *n'est pas une essence donnée une fois pour toutes, qu'il importerait de maintenir et de transmettre* », mais plutôt une *« utopie créatrice, fondée sur l'idée de l'égalité de tous les citoyens en tant que citoyens, quelles que soient, par ailleurs, leurs différences et les inégalités qui les séparent.* »[[26]](#footnote-26). Dans cette seconde acception, la citoyenneté est une citoyenneté d’attitude, intériorisée, qui suppose que l’individu soit un acteur-sujet en capacité de faire ses propres choix en connaissance de ses droits autant que de ses obligations. Il est ici important de reconnaitre que ces deux conceptions ont été forgées en occident et restent fondamentalement occidentales. Quelle que soit la définition retenue il apparait dans le cas de Madagascar une vraie difficulté à rendre effective la citoyenneté. La culture (et avec elle une part très importante de la population) malgache reste résolument tournée vers l’hétéronomie de la norme, c’est-à-dire que ce qui fonde ce qui est « juste et bien » pour un malgache est traditionnellement déterminé par les ancêtres, les dieux, beaucoup plus que par les hommes[[27]](#footnote-27).

D’une certaine manière un mauvais dispositif de S&E peut renforcer cet état d’esprit en faisant reposer sur l’extérieur (le PTF, en particulier) la définition des normes. On peut en effet superposer une grille à notre boussole qui montre que chacun des pôles peut être envisagé selon un caractère endogène ou exogène.

|  |  |
| --- | --- |
| ***L’exigence de changement ne peut provenir que d’un travail d’intériorisation*** | ***L’exigence de redevabilité doit être d’abord orientée vers l’intérieur***  |
| ***L’exigence d’apprentissage collectif suppose une volonté et de la transparence dans le partage d’informations*** | ***L’exigence de bonne gestion ne peut être exclusivement déterminée par l’extérieur*** |

**Mieux Apprendre**

**collectivement**

**Mieux**

**Gérer**

**Mieux rendre compte (transpa-rence)**

***« Administratif »***

***« Apprentissage »***

***« Politique »***

**Mettre en processus le changement social, économique et politique**

***« Technique »***

Ce que l’on recherche dans un projet tel que DINIKA, relève tout autant de mécanismes de « pilotage » et de « reportage » pour améliorer la gestion interne, que de mécanismes permettant d’apprendre et, pour autant que les OSC malgaches le veulent, de renforcer progressivement les « citoyens » dans l’exercice d’une citoyenneté nouvelle et assumée, dans un pays ou le Fihavanana et le Ray aman-dreny sont devenus des freins à une meilleure gouvernance (en dépit des valeurs positives qu’ils recèlent également). Il y a en particulier un enjeu à faire en sorte que cet exercice de la citoyenneté se fasse d’abord au sein des organisations[[28]](#footnote-28). Les lignes qui suivent permettront de voir dans quelle mesure le S&E peut être un outil de promotion d’une meilleure gouvernance interne.

## Annexe 2 : Transposition et comparaison avec le cadre logique et les indicateurs de DINIKA

Certains indicateurs mériteraient d’être reformulés et un grand nombre pourrait être agglomérés de façon à simplifier le dispositif. Pour ce faire nous proposons de procéder par étape :

* + d’abord distinguer les indicateurs pouvant être quantifiés assez aisément (de type SMART[[29]](#footnote-29) et pouvant faire l’objet d’une collecte plus automatisée dans le cadre d’un système de mobilophonie) des indicateurs plus qualitatifs (SPICED[[30]](#footnote-30), destinés à être discutés dans un but de renforcement des capacités) ;
	+ ensuite de replacer les indicateurs plus qualitatifs dans le Cadre CIT-OSC défini plus haut

### 1.1. Distinction des indicateurs SMART et SPICED

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| AXES / RESULTATS ATTENDUS | INDICATEURS DINIKA | INDICATEURS A QUANTIFIERPilier REDEVABILITE ‘CONTRACT’ | INDICATEURS A QUALIFIERPilier REDEVABILITE ‘CITOYENNE’ |
|  |  | **SMART** | **SPICED** |
| RA1.LA GOUVERNANCE LOCALE | 1. Nbre d'OSC impliquées dans le processus
2. Capacité des OSC de contribuer au dialogue sur les politiques
3. Nbre de mécanisme de concertation établis
4. Nbre de partenariat public/privé établis autour de pg de dvt
5. Nbre actions de dvt issues de consensus multi-acteurs et aboutissant à d'autres modes de gestion des affaires locales sont exécutés
6. Des mécanismes de concertation sur le développement local sont identifiés et élaborés
7. Nbre de projets proposés et mis en œuvre
8. Des nouveaux modes de gestion des affaires publiques sont améliorés
9. Une culture des comptes transparente et de reddition des comptes est consolidée.
10. La planification la mise en œuvre et le suivi des politiques et pg de dvt local sont améliorés
 | 13457 | 2568910 |
| RA2.L’ÉMERGENCE D’ACTEURS | 1. Au moins 30 organisations de jeunes et de femmes sont identifiées, appuyées et renforcées dans les zones d'intervention du pg
2. Augmentation de la participation des initiatives de jeunes et de femmes dans la vie économique et sociale des zones d'intervention.
3. Au moins 3 alliances d'organisations de jeunes ou de femmes émergent et sont accompagnées ou renforcées.
4. Augmentation sensible des débats au sein des jeunes et des femmes sur les questions liées à leurs droits sociaux, économiques et politiques.
 | 13 | 124 |
| RA3.LA STRUCTURATION | 1. Nbre projets issus de groupement d'OSC accompagné dans leur structuration pour améliorer leur participation à la conception et mise en œuvre de politique.
2. Nbre d'OSC mieux informées sur les opportunités à participer dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques de dvt (national et local)
3. Nbre d'OSC ou réseaux ayant réussi à se structurer et à se consolider comme partenaires crédibles et responsables
4. Les capacités d'analyse, de propositions et de dialogue des OSC impliquées dans le processus de structuration sont renforcées.
5. Les OSC mettent en place des réseaux crédibles visant une plus grande complémentarité et une meilleure efficacité des actions menées.
6. Nbre d'opportunités pour les OSC de dialoguer avec le gvt et les AL (à déplacer en RA1 ou a dupliquer ?)
7. Nbre d'OSC participant à ces rencontres
8. Nbre d'OSC ou réseaux ayant effectivement participé au dialogue sur les politiques
9. Nbre de politiques reflétant les contributions des OSC
10. Nbre de voyages d'étude réalisés
11. Les OSC sont en mesure de mener des actions de suivi/évaluation de l'action publique.
 | 123678910 | 12345911 |
| RA4.LE DIALOGUE CITOYEN | 1. Nbre de populations atteintes par les activités d'information et sensibilisation
2. Nbre d'OSCM renforcées dans leur capacité de proposition, de dialogue et d'action
3. Les citoyens malgaches sont mieux informés et sensibilisés de leurs droits et devoirs
4. Nbre d'activités d'OSC impliquées dans la promotion de la gouvernance démocratique appuyées
5. Nbre de projets proposés et mis en œuvre
6. Nbre d'OSC ayant adoptées des mécanismes de suivi évaluation
 | 12456 | 234 |
| RA5.LE PARTAGE DES CONNAISSANCES & OPPORTUNITES | 1. Cartographie fonctionnelle des OSC mise à jour avec un approfondissement sectoriel dans les zones d'intervention du pg
2. Nombre de processus clés clairement identifiés (réforme, amélioration cadre juridique,…)
3. Organisations indépendantes et pertinentes identifiées pour la production et la diffusion de ces processus clés
4. Nbre d'émission de radios/télévision, articles de presse relatifs à la capitalisation des acquis du PASCM
5. Centre citoyen d'opération en ligne opérationnel
6. Une stratégie de pérennisation des acquis et de l'appui des OSC en général est identifiée - Une synergie avec les autres PTF est établie.
 | 2456 | 136 |
| Nombre d’indicateurs | * **Pouvant alimenter un système automatique**
* **Devant être discutés et croisés**
 | **24** | **22** |

***Remarque :***

* certains indicateurs sont dédoublés. C’est-à-dire qu’ils peuvent être quantifiés conformément à la formulation de l’indicateur, mais la suite de la formulation nécessite aussi de les qualifier par des approches plus concertées (focus group croisés) ;
* les indicateurs de DINIKA sont élaborés dans l’absolu sans référence à la situation de chacun des OSC appuyées. Nous proposons de les réintégrer dans notre grille CIT-OSC.

### 1.2. Intégration dans le cadre CIT-OSC proposé

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cadre d’Indicateurs et de Transformateurs des Organisations de la SC (CIT-OSC) | S’engager et Agir | Concrétiser les objectifs | Mobiliser les ressources et initiatives propres | Maitriser des analyses et des décisions | Négocie de nouveaux accords pr la SC |
| Stade 5 « En interpellation large des décideurs » | RA4 LE DIALOGUE CITOYEN |  |  |  |  |
| Stade 4 « En appui aux AL » | RA1 GOUVERNANCE LOCALE |  |  |  |  |
| Stade 3 « En partenariat PP »Reformulé en « partage des opportunités et connaissances » | RA5 PARTAGE DES CONNAISSANCES ET OPPORTUNITES |  |  |  |  |
| Stade 2 « Avec les ‘mêmes’ que soi » | RA3 LA STRUCTURATION |  |  |  |  |
| Stade 1 « Seul » | RA2 EMERGENCE D’ACTEURS |  |  |  |  |

***Remarques***:

* On constate que le stade 3 ne correspond à rien dans le cadre logique DINIKA et par contre que le RA5 de partage des connaissances et opportunités n’est pas repris par la grille. Il est proposé de remplacer l’un par l’autre ;
* Par ailleurs le report des indicateurs de DINIKA dans le cadre CIT-OSC montre que l’on se retrouve bien sur les mêmes soucis, mais que bien des indicateurs pourraient être simplifiés.

**A RETENIR : les deux logiques – celles de DINIKA et celle proposée à travers le Cadre CIT-OSC – sont convergentes. Le cadre montre cependant la nécessité de simplifier le nombre d’indicateurs et de compléter ceux éventuellement manquants.** C’est ce qu’on se propose de faire dans la partie qui suit.

### 1.3. Proposition de CIT-OSC pour DINIKA

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cadre d’Indicateurs et de Transformateurs des Organisations de la SC (CITE-SC) | S’engager et Agir | Concrétiser les objectifs | Mobiliser les ressources et initiatives | Maitriser des analyses et des décisions | Négocie de nouveaux accords pr la SC |
| Stade 5 « En interpellation large des décideurs » | RA4 LE DIALOGUE CITOYENRA1 GOUVERNANCE LOCALE |  |  |  |  |
| Stade 4 « En appui aux AL » |  |  |  |  |  |
| Stade 3 « Partage des opportunités et connaissances » | RA5 PARTAGE DES CONNAISSANCES ET OPPORTUNITES |  |  |  |  |
| Stade 2 « Avec les ‘mêmes’ que soi » | RA3 LA STRUCTURATION |  |  |  |  |
| Stade 1 « Seul » | RA2 EMERGENCE D’ACTEURS |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| AXES / RESULTATS ATTENDUS | INDICATEURS REVUS |
| RA1.LA GOUVERNANCE LOCALE | 1. Nbre d'OSC impliquées dans le processus
2. Capacité des OSC de contribuer au dialogue sur les politiques
3. Nbre de mécanisme de concertation établis
4. Nbre de partenariat public/privé établis autour de programme de développement
5. Nbre actions de dvt issues de consensus multi-acteurs et aboutissant à d'autres modes de gestion des affaires locales et publiques
6. Des mécanismes de concertation sur le développement local sont identifiés et élaborés
7. Nbre de projets proposés et mis en œuvre
8. Une culture des comptes transparente et de reddition des comptes est consolidée.
9. La planification, la mise en œuvre et le suivi des politiques et pg de dvt local sont améliorés
 |
| RA2.L’ÉMERGENCE D’ACTEURS | 1. Au moins 30 organisations de jeunes et de femmes sont identifiées, appuyées et renforcées dans les zones d'intervention du pg
2. Augmentation de la participation des initiatives de jeunes et de femmes dans la vie économique et sociale des zones d'intervention.
3. Au moins 3 alliances d'organisations de jeunes ou de femmes émergent et sont accompagnées ou renforcées.
4. Augmentation sensible des débats au sein des jeunes et des femmes sur les questions liées à leurs droits sociaux, économiques et politiques.
 |
| RA3.LA STRUCTURATION | 1. Nbre projets issus de groupement d'OSC accompagné dans leur structuration pour améliorer leur participation à la conception et mise en œuvre de politique.
2. Nbre d'OSC mieux informées sur les opportunités à participer dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques de dvt (national et local)
3. Nbre d'OSC ou réseaux ayant réussi à se structurer et à se consolider comme partenaires crédibles et responsables
4. Les capacités d'analyse, de propositions et de dialogue des OSC impliquées dans le processus de structuration sont renforcées.
5. Les OSC mettent en place des réseaux crédibles visant une plus grande complémentarité et une meilleure efficacité des actions menées.
6. Nbre d'opportunités pour les OSC de dialoguer avec le gvt et les AL (à déplacer en RA1 ?)
7. Nbre d'OSC participant à ces rencontres
8. Nbre d'OSC ou réseaux ayant effectivement participé au dialogue sur les politiques
9. Nbre de politiques reflétant les contributions des OSC
10. Nbre de voyages d'étude réalisés
11. Les OSC sont en mesure de mener des actions de suivi/évaluation de l'action publique.
 |
| RA4.LE DIALOGUE CITOYEN | 1. Nbre de populations atteintes par les activités d'information et de sensibilisation à la citoyenneté
2. Nbre d'OSCM renforcées dans leur capacité de proposition, de dialogue et d'action
3. ~~Les citoyens malgaches sont mieux informés et sensibilisés de leurs droits et devoirs~~ Nbre d’OSC s’associant pour peser sur l’analyse et la maîtrise des décisions
4. Nbre d'activités d'OSC impliquées dans la promotion d’une gouvernance démocratique appuyées par DINIKA
5. Nbre de projets citoyens (articulant différents catégories d’acteurs et orientés vers le bien commune) proposés et mis en œuvre
6. Nbre d'OSC ayant adopté des mécanismes de suivi évaluation orientés redevabilité « citoyenne»
7. Nbre de décrets, de texte de lois renforçant la conscience citoyenne… créés par les OSC appuyées par DINIKA
 |
| RA5.LE PARTAGE DES CONNAISSANCES & OPPORTUNITES | 1. Cartographie fonctionnelle des OSC mise à jour avec un approfondissement sectoriel dans les zones d'intervention du pg
2. Nombre de processus clés clairement identifiés (réforme, amélioration cadre juridique,…)
3. Nbre d’organisations indépendantes et pertinentes identifiées pour la production et la diffusion de ces processus clés
4. Nbre d'émission de radios/télévision, articles de presse relatifs à la capitalisation des acquis du PASCM
5. Centre citoyen d'opération en ligne opérationnel
6. Une stratégie de pérennisation des acquis et de l'appui des OSC en général est identifiée - Une synergie avec les autres PTF est établie.
 |
| Nombre d’indicateurs | * **Pouvant alimenter un système automatique**
* **Devant être discutés et croisés**
 |

## Annexe 3 : Schema Le Boterf[[31]](#footnote-31) des 3 boucles

|  |  |
| --- | --- |
| Caractéristiques des boucles | Trois boucles pour l’apprentissage individuel et collectif  |
| * Objectifs
* Théories d’action
* Principes Directeurs
* Représentations

ActionRésultatsProcessus etConditions d’apprentissage***Simple boucle***Triple boucle : le sujet ou l’organisation apprend à modifier sa façon l‘apprendre, à tirer les leçons de l’expérience. Cela contribue à améliorer le fonctionnement des deux boucles précédentes. Le sujet ou l’organisation apprend à apprendre***Apprentissage de l’apprentissage***Double boucle : le sujet ou l’organisation apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondementsSimple boucle  le sujet ou l’organisation apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs, mais sans changer fondamentalement ceux-ci ni les valeurs ou théories d’action qui guident l’action | ***Double boucle*** |

## Annexe 4 : note sur la demarche de suivi-evaluation des projets ASARA-AINA ;

Cette petite note a uniquement pour objectif d’enrichir la démarche de quelques réflexions et de propositions critiques. Elle a été réalisée très rapidement dans le cadre d’une autre mission et on excusera son caractère peut être un peu lapidaire.

**Contexte**

L’UE cherche à mettre en place un dispositif de suivi-évaluation coordonné à partir des différents appuis et financements octroyés à toute une série d’ONG locales ou internationales. Les enjeux apparaissent considérables en termes d’harmonisation et de coordination des informations et de la communication :

* Enjeux d’articulation d’agendas notamment entre les investissements d’infrastructure et les activités génératrices de revenus (ex Projet HIMO de réhabilitation de pistes, censé aider les activités plus productives de ASARA et AINA.
* Enjeux d’évitement des phénomènes de duplication entre ASARA et AINA déployés sur des zones très comparables.
* Articulation entre FED : comment le S&E innerve la programmation du 11ème FED.

Ayant assisté à l’atelier de restitution-enrichissement du consultant, il m’a été demandé de faire quelques commentaires sur cette démarche. Mais il faut reconnaitre d’emblée combien l’exercice est difficile car il cherche à faire converger beaucoup d’acteurs différents, beaucoup d’objectifs différents de ces projets, en un seul dispositif.

**Le « modèle » du Suivi-évaluation**

Premier constat : dans le draft fournit et dans la présentation réalisée lors de l’atelier, personne n’est revenu sur les quelques grandes problématiques essentielles qui se posent dans cette région dans le domaine de la sécurité alimentaire à partir d’une question simple : qu’est-ce qui fait que les habitants ont autant de difficultés à s’organiser pour valoriser leur production ? Les logiques d’intervention (OG – OS – RA) des deux principaux projets ont bien été comparées, mais sans que l’on puisse avoir un référent plus précis des problèmes spécifiques qui se posent dans cette région et que ces projets visent à résoudre. A priori, les logiques d’intervention apparaissent pouvoir s’appliquer à n’importe quelle région de Madagascar. Les attendus du programme sont présentés comme étant relatifs à des problèmes matériels (enclavement, manque de bonnes routes ; …) ou techniques (déficit de rendement, problème de stockage, homogénéité des produits, …). Quelques-uns sont relatifs à des comportements plus culturels (Sur AINA : Hygiène, pratiques nutritionnelles…). Il n’est pas fait explicitement question de problèmes d’organisation, d’institution ou de gouvernance (bien que les activités prévues s’attaquent à des questions de structuration et d’économie politique des filières qui posent bien ces questions). En d’autres termes, la formulation des résultats (mesure de l’efficacité) et des objectifs spécifiques (mesure des effets) renvoie à des problèmes qui viennent d’ailleurs, de l’extérieur mais qui n’interpellent pas ou peu la responsabilité des acteurs.

Deuxième constat : En fait de « modèle » il n’est pas proposé grand-chose d’explicite sinon la simple superposition des différents objectifs de chacun des programmes sans définition d’une logique particulière au suivi-évaluation. Le seul « modèle » conceptuel qui apparaisse fonder le dispositif de SE serait, dans l’esprit des programmes, celui de *maitrise d’ouvrage* ou de *redevabilité externe* : c’est-à-dire que le dispositif est surtout orienté vers le SE de la bonne réalisation des aménagements et actions tel qu’arrêté dans les divers cadres logiques. Il y aurait d’autres modèles possibles : celui de la *Qualité* des réalisations (appréciation du degré de satisfaction et du respect de normes) ; celui de la *Gouvernance* (appréciation des dispositifs mis en place et de la concertation entre acteurs pour réguler collectivement la réalisation, le fonctionnement et l’entretien des réalisations). Par exemple dans quelle mesure existe-t-il un dispositif commun (transporteurs, police, élus, Organisations de producteurs, collecteurs…) veillant au contrôle de la charge des essieux (pour éviter que les routes ne soient à reconstruire dans quelques années) ; ou veillant à ce que la VA des filières soient bien redistribuées selon les clefs de répartition existante ; etc…

🡪 Il serait utile pour les opérateurs du SE de rendre ce modèle plus explicite. Cela n’a bien évidemment pas anodin. Tout modèle véhicule une certaine façon de concevoir l’intervention.

**Les fiches descriptives des indicateurs**

Ces fiches sont très techniques (cf. encadré) et ne partent pas d’une présentation, même synthétique, des problèmes qui sont à suivre et à évaluer. Il en résulte que les discussions dans les ateliers ne peuvent qu’être techniques et concerner des aspects purement instrumentaux concernant la mesure (bien plus que l’analyse conjointe) des indicateurs. Cela ne porte pas à conséquence si l’on reste dans l’esprit d’un SE essentiellement orienté vers la redevabilité vis-à-vis des financements. C’est plus embêtant si l’on souhaite aussi que le SE puisse être approprié par les acteurs après la fin des financements et que cela renforce leurs capacités individuelles ou collectives à tirer les enseignements de l’expérience.

|  |
| --- |
| ***Les caractéristiques de l’indicateur****Définition :* |
| *Unité de mesure :* |
| *Niveaux d’analyse :* |
| *Méthode de calcul :* |
| *Méthode de collecte :* |
| *Chargé de collecte :* |
| *Fréquence d’actualisation :* |
| *Situation de référence :* |
| *Cible fin de projet :* |

*Source : Draft S&E ASARA/AINA*

🡪 Il serait bon pour chaque indicateur de lister d’entrée de jeu, avant la définition de l’indicateur, quelques problèmes concrets auxquels s’attaquent les indicateurs et ce qu’ils cherchent réellement à apprécier. Je propose donc d’ajouter un critère de « problématique concernée » par l’indicateur dans la fiche

Dans cette fiche il n’est pas non plus question du mode d’analyse et d’interprétation du résultat. Or le travail d’interprétation dans des collectifs de paysans ou de femmes (ou d’élus) peut être fort important pour permettre au projet d’être réellement l’occasion d’apprentissages[[32]](#footnote-32).

🡪 Il serait important aussi de préciser dans ces fiches, **les modalités de discussion** (réunions, sessions de lecture, conseil, focus group,…) **et** **d’analyse** des données collectées (qui ? en quoi cette analyse est-elle partagée ? etc).

**Quelques exemples d’indicateurs « améliorés »**

***Technicité***

**Indicateur proposé : Nombre de producteurs utilisant des techniques améliorées**

*Définition : Nombre de producteurs utilisant au moins une technique améliorée promue par le projet a été utilisée selon une norme acceptable. Il peut s’agir de production animale comme végétale ou de techniques post-récolte. Les exploitations dénombrées font partie des exploitations directement touchées par le projet à travers des dispositifs d’appui-conseil.*

**Indicateur modifié : Nombre de producteurs utilisant des techniques améliorées chaque année et proportion de producteurs ayant amélioré eux-mêmes la technique en fin de projet**

*Explication : Ce qui est recherché ici n’est pas seulement ce que le projet parvient à transférer que ce qu’il change dans les capacités des paysans à chercher eux-mêmes des réponses à leurs propres difficultés en partant de ce que le projet apporte comme nouvelles possibilités. Dans le premier cas l’esprit reste plus de rendre compte des financements, dans le second il vise à ce que l’indicateur puisse être utilisé au quotidien par les organisations d’agriculteurs et valorise les initiatives et l’innovation. Il part d’un constat d’une difficulté dans la société à valoriser ce type d’initiative (ex repiquage du riz).*

***Aménagement***

**Indicateur proposé : Superficie protégée**

*Définition : Les superficies protégées sont celles ayant fait l’objet de traitements antiérosifs, de CRS (mise en défens, …), d’aménagement de bassins-versants, …*

**Indicateur amélioré (exemples): Part de la superficie protégée ayant fait l’objet d’investissements individuels et part ayant fait l’objet d’investissements collectifs ; Part des superficies aménagées grâce aux augmentations de revenus perçus[[33]](#footnote-33) ; part éventuelle des exploitants ayant quitté ces superficies aménagées (effets négatifs) ;**

*Explication : Ce que l’on cherche à mesurer ici c’est la capacité d’investissement propre dans la mise en valeur de la terre. Cela part d’un constat (et d’une connaissance d’une problématique précise) qui serait ici que l’investissement et la mise en valeur dans la terre pose problème (par exemple lorsqu’on n’en est pas propriétaire). Les augmentations de revenus sont généralement affectées à autre chose. De sorte que l’on pourrait croire que l’indicateur de superficie aménagé est bon en fin de projet, alors qu’il peut avoir comme effet la reprise des terres par les propriétaires et la spoliation de familles d’usagers. La mesure de la volonté à investir ses propres moyens individuels donne une appréciation importante sur les engagements à long terme dans ces aménagements.*

**Approfondissement du questionnement**

C’est moins le caractère quantitatif ou qualitatif qui importe ici que la façon dont on raccroche les indicateurs à des problématiques concrètes, précises, relatives au quotidien des habitants (hommes, femmes, paysans, artisans, etc) de cette région. Cela suppose de connaitre la région ou d’avoir suffisamment questionné les organisations locales.

Tout dépend bien entendu de ce que l’on cherche à obtenir comme dispositif de SE. Celui présenté par le consultant est plutôt orienté vers la redevabilité simple vis-à-vis des financeurs. Il est assez peu pensé pour être un instrument de renforcement des capacités réflexives des acteurs. C’est un choix. L’ennui c’est que ce choix ne parait pas suffisamment explicite malgré l’effort de participation à la construction du dispositif et l’exigence dans le chef de la DUE que ce SE soit approprié et autoporté par les acteurs des projets.

Dans les travaux en atelier il est apparu une grande différence de niveau et de compréhension des enjeux chez les OSC. Certaines règlent le problème un peu rapidement en disant que le suivi est quantitatif et que c’est lors de l’évaluation qu’on aborde les choses de manière plus qualitative. D’autres sont plus réceptives à une réflexion de fond sur l’importance d’indicateurs, la façon de les raccrocher à des enjeux précis. Mais toutes avaient une contrainte de temps : pour beaucoup le temps manquait pour faire le travail demandé par le consultant. Les esprits étaient plutôt à répondre au plus vite aux consignes[[34]](#footnote-34) dans les ateliers.

Sans doute aurait-il fallu penser ce système de S&E plus en amont (lors de la conception même des projets ASARA et AINA) plutôt que de le faire à postériori alors que tous les opérateurs ont déjà défini leurs indicateurs et vont devoir remodifier leur système de S&E. Dans ces conditions, il est normal que la démarche de mise en convergence des projets et acteurs autour du SE et que l’exercice d’harmonisation des indicateurs paraisse plutôt technique et instrumentale.

Le risque d’un tel système est qu’il soit trop lourd (nombreux tableaux à envoyer à l’UGCP) et en définitive assez chronophage par rapport à des visites de terrain basées sur quelques grilles de questions pré collectées et discutées localement dans les divers partenariats-projets. Il faudrait pour « huiler » le système permettre qu’un bon nombre d’informations factuelles puissent être transmises (et intégrées) automatiquement par sms, et que le reste puisse être (avec le temps libéré) plus discuté, analysé entre les différents acteurs de ces projets pour améliorer les synergies et économies d’échelle.

## Annexe 5 : Précisions sur le cadre CIT-OSC

Le cadre se présente sous la forme d’une grille de 5 « capacités » (en colonnes) et 5 niveaux d’ouverture (en ligne). En théorie cela fait 25 indicateurs. En pratique, chaque OSC étant généralement sur un ou deux niveaux, cela réduit considérablement les indicateurs à suivre par les OSC. En revanche les 25 indicateurs restent pertinents pour le projet DINIKA qui doit suivre un ensemble d’OSC.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CapacitésNiveaux | S’engager et Agir | Concrétiser les objectifs par la maitrise d’outils et de méthodes | Mobiliser les ressources et initiatives propres | Maitriser les analyses et les décisions | Négocier de nouveaux accords pr la Société dans son ensemble |
| En interpellation large des décideurs |  |
| Partage large des opportunités et connaissances |
| En partenariat PP |
| Avec les mêmes |
| Seul mais disponible |

On a donc, au premier échelon, des OSC de base qui travaillent seules mais manifestent la volonté de travailler avec d’autres organisations. Les capacités à renforcer seront ici très basiques relatives d’abord à la capacité de s’engager soi, de définir des objectifs et de participer à la vie économique et sociale au-delà de sa simple communauté de parenté, de mobiliser des ressources, de se renseigner sur les dimensions plus citoyenne de son action.

Au deuxième échelon on trouve des OSC qui collaborent avec d’autres OSC de même niveau ou d’une même famille d’obédience. Les capacités à renforcer à ce niveau concerne le fait de s’engager avec une consoeur, de concrétiser des objectifs communs, de mobiliser et de partager des ressources, de partager analyse et décision, de s’associer pour jouer un rôle plus important localement.

Au troisième échelon, il s’agit d’OSCs qui travaillent déjà à un partage plus large des opportunités et connaissances avec différentes catégories d’acteurs au niveau local. Les capacités concernent plus l’organisation de ce partage et son orientation vers des enjeux plus névralgiques sur la société sans préjuger déjà de leur efficacité.

Au quatrième échelon, on trouve des OSC en appui à des Autorités Locales, communales. Les capacités à renforcer sont relatives non plus seulement à l’OSC mais concerne aussi l’appui-accompagnement au renforcement de capacités des autorités locales. L’échelle est communale, ou du district.

Au dernier niveau, c’est le national qui est concerné. On y trouve des OSC qui s’engagent dans des activités plus « politiques ». Les capacités vont de la capacité à réaliser ces activités jusqu’à la capacité à peser sur la définition de politiques publiques.

## Annexe 6 : Reformulation et adaptation du cadre après comparaison du cadre logique de DINIKA

Un travail de comparaison et d’adaptation a été réalisé avec le cadre logique et les indicateurs de DINIKA afin d’homogénéiser les deux démarches. Les étapes de ce travail ne sont pas reprises ici mais peuvent être vérifiées en annexe. La difficulté réside dans le fait que les indicateurs de DINIKA sont plus axées « actions » (nombre de projets, nombre d’OSC touchées, nombre d’effets promus) que axées « changement institutionnel ». En d’autres termes, ils servent plus le projet à suivre ses résultats et effets, que les OSC à suivre leur propre évolution. Comme nous l’avons dit, l’idéal serait de pouvoir proposer les deux.

Pour pouvoir le faire nous avons proposé une correspondance entre les stades de la grille précédente et les 5 axes du programme DINIKA. Ce qui donne :

|  |  |
| --- | --- |
| **STADES PROPOSES** | **AXES PROGRAMME DINIKA** |

Notre cadre CIT-OSC a donc été reformulé pour prévoir deux types d’indicateurs :

- **« IDink»** : deux types d’indicateurs à destination du programme, et

- **« IOSC »** un indicateur à destination de chacune des OSC.

L’indicateur « IDink» comporte une partie quantitative (SMART[[35]](#footnote-35), à chiffrer) et une *partie qualitative (SPICED[[36]](#footnote-36), à discuter).* Les résultats sont présentés dans la grille dans les pages suivantes .

Ces indicateurs ne sont pas tous sous la responsabilité du programme DINIKA. Certains concernent directement les OSC. Cependant l’articulation entre les deux devra bien être posée durant le temps du programme.

**Tableau général du partage des responsabilités**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Répartition des responsabilités | IOSC  | IDink SMART  | IDink SPICED acteurs |
| Chacune des OSC  | Chaque OSC établit pour elle-même[[37]](#footnote-37) la situation de départ et renseigne (documente) l’évolution de son positionnement dans la grille | DINIKA met en place un mécanisme quasi automatique de relevé de données. (Et/ou)Responsabilise le cas échéant des personnes au sein des OSC pour le suivi du suivi dans les localités. | Le programme DINIKA aide les OSC à mettre en débat les indicateurs dans chaque situation à l’aide de ces animateurs (démarches et outils à fournir) Chacune des OSC débat en focus group des indicateurs avec les acteurs impliqués dans les localités (usagers et prestataires).DINIKA organise des ateliers de partage à dans les régions et à la capitale pour débattre des informations collectées |
| Projet DINIKA |  |
| Tous (OSC avec acteurs locaux et OSC, DINIKA, PTF) |  |  |

Le cadre présenté ci-après simplifie le nombre d’indicateurs à suivre tout en les organisant dans un cadre cohérent. Les 47 indicateurs du programme DINIKA deviennent 25 indicateurs (5x5) mais dont une partie est quantitative (à mesurer) l’autre est qualitative (à discuter dans le cadre des activités prévues par le programe). La proposition mixe des aspects de redevabilité simple avec des aspects plus de gouvernance. Ce faisant elle conduit à travailler, de notre point de vue, des freins importants au changement de manière indirecte. Sans décréter le changement (ni la redevabilité citoyenne) elle participe concrètement à le mettre au travail, à l’accompagner et le suivre.

Reste cependant un certain nombre d’outils à fournir et de critères/indicateurs à préciser. Il serait bon en particulier d’élaborer des fiches par critères (les différentes échelles) pour expliquer leur intérêt et préciser leur progression (les échelons). Il s’agit aussi de réaliser des fiches par indicateurs permettant de mieux comprendre comment mesurer et comment discuter des indicateurs choisis. Ce travail ne pourra se faire qu’après validation de ces propositions cependant, et devrait être établi en partie avec les OSC (ou au moins avec quelques-unes des plus intéressées et outillées pour réfléchir ensemble au dispositif).

S’agissant des indicateurs SMART, deux scénarios sont possibles : celui, proposé dans ce rapport, de lier leur collecte à un système de téléphonie mobile, ou celui de le faire classiquement à partir des animateurs et prestataires sollicités autour des activités. Notre préférence va au système automatisé qui permettra de beaucoup économiser en temps de rapportage et de déplacement. Ce système peut difficilement être précisé à ce stade pour les raisons qui précèdent : il faut d’abord s’entendre sur les propositions avant de pouvoir préciser les indicateurs et leur mesure. L’idée générale serait donc de transmettre aux OSC et groupes locaux des « bons » permettant de faire appel à des prestataires pour du renforcement de capacités. Sur ces bons, des codes permettraient d’informer directement par SMS du type de prestation ainsi que d’autres informations (nb de personnes, nb d’OSC différentes touchées, etc). Le prestataire en recevant le bon, envoie directement après sa prestation les informations et est payé automatiquement. Les SMS alimentent une Base de données en même temps qu’ils rétribuent le prestataire. Tout cela mériterait sans doute une expertise court terme de quelques jours, pour proposer à partir de l’exemple de Marie Stoppes, un modèle adapté.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cadre d’Indicateurs et de Transformateurs des Organisations de la SC (CIT-OSC) | S’engager et Agir | Concrétiser les objectifs | Mobiliser les ressources et initiatives propres RIP | Maitriser les analyses et les décisionsA&D | Négocie de nouveaux accords pr la société dans son ensemble |
| Stade 5 « En interpellation large des décideurs » |  IDink Nbre de projets d’interpellation proposés et mis en œuvre ; *Degré d’atteinte des populations par les activités d'information et sensibilisation*IOSC : Mon OSC s’engage dans des activités de sensibilisation et d’interpellation | IDink Nbre d'activités et de projets d'OSC impliquées dans la promotion de la gouvernance démocratique ; Nbre d'émission de radios/télévision, articles de presse ; *Audience et retours*IOSC : Mon OSC planifie, met en œuvre et Suit-Evalue les activités d’interpellation et de sensibilisation | IDink Nbre de RIP nouvelles mobilisées par les collectifs d’OSC ; *nature et importance des projets mobilisateurs*IOSC : Mon OSC finance une bonne partie de ces activités sur des RIP | IDink Les citoyens malgaches sont mieux informés et sensibilisés de leurs droits et devoirs ; **Nb d’OSC qui développent des indicateurs de S&E des PTF ;** *degré d’audience des émissions et appréciations*IOSC : Mon OSC maitrise les analyses et décisions dans les processus concertés vàv des décideurs | IDink Nbre d'activités d'OSC impliquées dans la promotion de la gouvernance démocratique (GD); *Effets et incidences*IOSC : Mon OSC négocie et obtient des nouveaux accords en faveur de la Gouvernance Démocratique |
| Stade 4 « En appui aux AL et autres acteurs dans un territoire donné » | IDink Nbre d'OSC impliquées dans le processus + Nb de projets et actions issus de consensus multi-acteurs ; *Degré d’implication auprès des AL*IOSC : Mon OSC accompagne des AL dans leurs activités | IDink Nbre de partenariat public/privé établis autour de prog de dvt ; *Appréciation de la capacité à sortir de la « liste d’activités » pour prévoir les règles et le RC dans les PCD*IOSC : Mon OSC participe à élaborer les PCD et à SEC avec les AL | IDink Nbre de mécanisme de concertation et de structures communales renforcées dans leur gestion transparente du BP ; *Appréciation des évolutions*IOSC : Mon OSC participe à mobiliser les RIP pour les AL | IDink Nbre de processus dans lesquels les analyses et décisions proviennent en grande partie des OSC ; *Appréciation de la part des OSC dans les décisions*IOSC : Mon OSC participe à mobiliser les RIP pour les AL | IDink Nbre d’ OSC contribuant au dialogue sur les politiques  au niveau local; *Appréciation des capacités*IOSC : Mon OSC contribue au dialogue sur les politiques publiques locales |
| Stade 3 « Partage large des opportunités et connaissances » | IDink Un centre Citoyen est opérationnel *; Difficultés et acquis rencontrés*IOSC : Mon OSC partage des informations stratégiques avec d’autres | IDink Nbre d’activités de partage des OC menées : relatifs au SEC; *Appréciation des incidences*IOSC : Mon OSC organise le partage de manière plus efficiente | IDink Nbre d’activités financées en propre ou par des ressources intérieures : IOSC : Mon OSC parvient à mobiliser des RIP pour le partage des connaissances | IDink Nb de processus clés clairement identifiés ; *Difficultés et acquis rencontrés*IOSC : Mon OSC maîtrise les décisions dans un partenariat avec d’autres acteurs différents | IDink Nb de processus clés aboutis ; *Effets et incidences*IOSC : Mon OSC oriente les partenariats et opportunités vers des enjeux de société  |
| Stade 2 « Avec les ‘mêmes’ que soi » | IDink Nbre de projets issus de groupement d'OSC accompagnées *; Difficultés et acquis rencontrés*IOSC : Mon OSC travaille avec d’autres | IDink Nbre de voyages d'étude réalisés + Nb de réseaux créés visant une plus grande complémentarité et une meilleure efficacité des actions menées ; *Capacités d’analyse et de proposition*IOSC : Mon OSC concrétise avec d’autres des objectifs  | IDink Nbre d'OSC mieux informées sur les opportunités à participer dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques de dvt (national et local)IOSC : Mon OSC mobilise des RI avec d’autres | IDink Nb de groupements d’OSC qui maitrisent A&D; *Difficultés et acquis rencontrés dans la maitrise des analyses et décisions*IOSC : Mon OSC maîtrise les décisions et analyses dans ses relations avec les autres | IDink Nb d’OSC et de réseaux menant des actions de S&E de l'action publique ; *Difficultés et acquis rencontrés, Effets et incidences*IOSC : Mon OSC s’associe pour mener études et S&E sur la Vie Publique |
| Stade 1 « Seule mais disponible » | IDink Au moins 30 OSCB identifiées et consolidées ; *Degré de consolidation*IOSC : Mon OSC cherche à sortir de l’isolement | IDink Augmentation de la participation des initiatives de jeunes et de femmes VES[[38]](#footnote-38) des ZI ; *Nature des initiatives (créativité)*IOSC : Mon OSC participe à la VES | IDink Nb d’OSCB ayant identifiées de nouvelles RIP ; *Nature et importance*IOSC : Mon OSC mobilise mieux ses propres ressources et initiatives | IDink Nb d’OSCB identifiées et consolidées ; *Degré de consolidation*IOSC : Mon OSC maîtrise les décisions au sein de sa propre organ. | IDink Nb de débats au sein des OSC sur leurs droits SEP ; *Nature et importance des débats* IOSC : Mon OSC souhaite jouer un rôle important dans l’organisation locale de la VES  |

## Annexe 7 : Proposition de feuille de route

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Phases ;Activités | Début projet DINIKA | Phase de croisière DINIKA | Après DINIKA |
| *Période* | ***Jusque 2014*** | ***A partir de 2015*** | ***A partir de 2017*** |
| Préparations, négociations, finalisation des propositions | **De Janvier à Février*** Préciser et étayer les propositions avec l’appui des autres études (et de DINIKA)
* Travailler à une formulation simple et claire des propositions de S&E
* Commentaires sur les propositions par les acteurs et les parties prenantes (OSC, DUEM, DINIKA)
* Atelier de restitution-validation de l’étude à Anatanarivo
* Intégration des suggestions des acteurs et finalisation de l’étude
 |  |  |
| Etudes complémentaires | **De Février à mai** Lancement d’un travail pour concrétiser le mécanisme de collecte par SMS et bons | Mise en œuvre | Réactualisation |
| Elaboration outils  |  **De Février à mai**Réalisation d’outils pour faciliter l’appropriation | Approfondissement, amélioration | Réactualisation |
| Formations, recrutementscontractualisation |  **De mai à fin 2014**Premières Formations de formateurs et recrutements du personnel du projet spécialisé sur le S&E ou contractualisation avec prestataires | Formations sur demande | Réajustements |
| Auto-évaluation accompagnée |  **De mai à fin 2014**Test et définition de l’Auto-évaluation accompagnée (AEA) de quelques OSC | Poursuite des AEA d’OSC |  |
| Appui-accompagnement |  **De mai à fin 2014**Mise en place d’une petite équipe composée de personnel du DINIKA et constitution d’un réseau de formateurs | Appui accompagnement au S&E d’OSC et d’acteurs des territoires (3 régions)  | Délégation éventuelle de l’appui-accompagnement |
| Suivi du suivi |  | Définition des modalités de partage du S&E entre la fondation OSC et les OSC | Suivi du suivi, respect des principes de la démarche, contrôle de qualité ? |
| Capitalisation des principaux résultats du S&E | Fin 2014 | Chaque année | Chaque année |

## Annexe 8 : Calendrier de la mission et personnes rencontrées

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Jour | Matin | Après midi |
| Sa 16 | Voyage Belgique-Madagascar | Arrivée à Tananarive |
|  | **TANANARIVE** |
| Di 17 | Rencontre belges vivant à Madagascar | Réunion de briefing de l’équipe |
| Lu 18 | Atelier de présentation des Termes de Références aux OSC Lieu = Programme DINIKA |
| FENERIVE EST |
| Ma 19 | Voyage sur Fenerive EstBERNARD Olivier, Assistant Technique de l’Unité de Gestion et de facilitation du Programme **PASSOBA** (Programme d’Appui aux Services sociaux de base) Education. Fénérive EstTel 034 52 75701bernard.olivier@passoba-edu.com | RAKOTONDRAINIBE Emilson[[39]](#footnote-39). **Directeur du Développement Rural** DRDR Fénérive Estemilsonrakotondrainibe@gmail.comLUDGET, Directeur du Centre de service agricole (**CSA**) Fénérive Estludget@yahoo.comM CELESTIN, **Maison des jeunes**, Fénérive EstTel 03223 63076/03207 737 41assisté de Mlle Joséphine, Responsable des activités |
| Me 20 | Visite de Ampasina Manantsatrana sur problématique FRAM et EducationRAFARANDRAINY Rolland, Chef **CISCO** Fénérive EstTel 03314 752 28/ 03323 432 60Assisté de M Aristide, adjoint pédagogiqueM ROGER, adjoint pédagogiqueRoseline, Directrice de **l’EPP** Ampasina ManantsatranaTel 03319 643 01RAVELONAHINA Saboto Eric, Président **FRAM** Ampasina ManantsatranaTel 03346 13554BEMANANJARA Michael, Chef Zap Ampasina ManantsatranaTel 03308 538 38BOTOZAZA Morel, Responsable du centre de recherche pédagogique de l’EPP Ampasina ManantsatranaTel 03301 07172ZARA AnastasieConseillère Pédagogique CISCO Fénérive EstTel 03319 03102 | Suite Ampasina Manantsatrana Problématique autorités localesMAURILLE, Vice Président du **Fokontany** d’Ampasimbe ManantsatranaTel 03376 564 29Remarque : impossibilité de rencontrer Mme la Maire malgré longue attente. |
| Je 21 | Problématique Autorités localesTSIMITEKA Henri, 2° adjoint au maire à **la Commune Rurale de Mahambo**RAELISON Flogin, **chef du Fokontany d’Androaka**/ Commune de Mahambo et des anciens membres de l’Association FITAMA (Firaisankinan’ny Tantsaha Mpamokatra Androaka ) | Suite Androaka et Entretien au Centre des Jeunes de la Commune de FE* Mélanie Roger, Cheftaine scout de la **SAMPATI** Fénérive Est (SAmpana MPAnazava sy TIly) et JPE (Jeune Pair Educateur)
* SOLOFONIAINA Delphin, Membre d’une **équipe d’artistes** dénommée « Bandy manala azy » Fénérive Est
* RANDRIAMBOLOLONA Eloi Joseph Fabien, **Scout** du KIADIN’i MADAGASIKARA Fénérive Est
* Henri, président du **Conseil Communal de la Jeunesse** Fénérive Est, Scout KIADY et JPE (Jeune Pair Educateur)
* SAMSON Giscard Aristide, de l’association **KADOFEN** (Club de karatedo) et membre de l’équipe « Bandy manala azy », Fénérive Est
* Arsène, **JPE** (Jeune Pair Educateur), Fénérive Est
 |
| Ve 22 | Problématique autorités localesDr ANDRIATSIORY François (Dr Tsiory) Chef Service de Santé de District de Fénérive EstTel 03319 022 35andriantsioryfrançois@yahoo.frIMBOALAHY Bernard, Maire de Fénérive Est Tel 03305 170 18Problématique rurale et coopératives paysannesChristian RAZAFIMAHARO Responsable de projet FE pour **AVSF** et un assistant technique engagé par AVSF en appui à la **coopérative FANOHANA**Deux paysans coopérateurs de la Coopérative, la secrétaire-comptable. | Visite CCI et Problématique jeunesRAHARIMALALA Josiane, **Directeur exécutif de la Chambre de Commerce et de l’Industrie** Fénérive Est Tel 03311 637 26Mme Juliette, maman’i Dô, ex-membre d’une **association OTIV-Aina** opérant dans la vente de poisson de Mahambo vers ToamasinaMonsieur le chef **Tangalamena** à Mahambo |
| Sa 23 | DiversMARO Serge, Directeur Technique de la **Coopérative Fanohana**tel 03319 64268/ 03244 74113s.marohavana@yahoo.frPasteur ANDRIAMANALINARIVOMANANA Jesse, Pasteur **FJKM Betela Fénerive-Est** – 03309 727 16/ 03242 15512/03307 27742Dr Bakoly…, Médecin, Chef de Poste au **CSB** II de Fénérive Est (près de la Gare routière)HERIMALALANIAINA RosaEx- Responsable de Développement Educatif au sein de l’ONG **Aide et Action** à Fénérive Est/. Projet éducation des filles vulnérables en partenariat avec UNICEFTel 03471 17858rosaherim@gmail.com | Retour sur Tamatave |
| Di 24 | Rédaction | Briefing entre consultants et Retour sur Tananarive |
| TANANARIVE |
| Lu 25 | ANDRIAMAHOLY Ravakasoa, Directrice Exécutive du **VIF** (Vatsy iombonana ho an’ny Fampandrosoana)NOCEANINDIENTel 03499 36677 /03341 52003vifmada@gmail.comLAPEYRE Laurent, Attaché de Coopération à l’Ambassade de France (**FSD et SCAC**)Tel 02022 39819 / 03205 10035laurent.lapeyre@diplomatie.gouv.fr |  Travail à DINIKA avec Sophie FERNAGU BIALAIS responsable Suivi et Evaluation  |
| Ma 26 | CALOSCI Alain Coordinateur programme **PASSOBA**Calosci.alan@passoba-edu.com034 52 75 700RAJAON David, Président de **l’IEP** (Institut d’Etudes Politiques)Tel 02022 34564/ 03337 40041/03407 40051d.rajaon@gmail.com  | RAKOTOMANDIMBY Hajasoanirina, Secrétaire Général de la Coalition Paysanne de Madagascar **CPM**Tel 03311 442 84hajasoa@moov.mg |
| Me27 | RANDREMIALISOA Volana. Directeur Administratif et Financier du **SAF FJKM**volana.randremialisoa@saf-fjkm.orgsaf@moov.mgdirection@saf-jfkm.org Tel 02022 22778/ 03357 64258Atelier de présentation du dispositif de Suivi-Evaluation du projet ASARA et AINALaurence Guigou Coordinateur de l’USCPlaurence@Yahoo.fr | RABILLER Clément, Chargé de mission coopération décentralisée & décentralisation05 kmEchelle approximativeTel 03224 88902clement.rabiller@gmx.frBESSIERE Clémence, Chargé de mission Fonds Social de Développement. Cellule de coordination de la coopération non-gouvernementaleTel 02022 39821Clémence.bessiere@diplomatie.gouv.fr |
| Je 28 | LANSARD Matthias **UNESCO**Responsable Politiques et partenariats Secteur EducationRAKOTONDRAZAKA RaymondineSpécialiste de programme **UNESCO**r.rakotondrazaka@unesco.org Tel 03376 18201LATAPIE ArnaudDirecteur Général de l’**ISTS** Institut Supérieur de Travail SocialTel 020 22 46034/ 03302 76993RAMANAMANDIMBY SolofosonResponsable du **CARO** (Centre d'Appui et de Ressources pour les ONG)Tel 03303 61716/ 03487 55672solofoson.jules@gmail.com  | RAZAFINDRAKOTO Tiana, **CITE**Directrice du Pôle Accompagnement ONG CITEtiana@cite.mg Tél 03207 14676Entretien à DINIKA avec Rachi KARROUM Responsable du programme DINIKA |
| Ve 29 | RAPARISON Eric Coordonnateur National de la plateforme **SIF** (Sehatra Iombonana ho an’ny fananan-tany/ Solidarité des Intervenants sur le Foncier)Tel 03405 74801/ 03311 35474reh212001@yahoo.frRASAMOELY Andrianirainy, Président de la Coalition Nationale des Plateformes des Organisations œuvrant pour la promotion et protection des Droits Humains CNPFDH Tel 03242 99970andry\_setra@yahoo.frARNAUD Luc Représentant du GRET à Madagascararnaud@gret.org + 261 32 07 00 808 | LEJAMBLE Brice, Directeur de la communication er des relations extérieur (Comité pour la sauvegarde de l’intégrité)Tel 02022 291 70/ 03307 58408 / 03205 584 08brice@sni.mg |
| Sa 30 | Echanges entre Yvon Rakotonarivo et Marc Totté | Exploitation documents reçus |
| Di 01 | Débriefing Equipe | Préparation Atelier |
| Lu 02 | Atelier d’enrichissement des études avec les OSC au projet DINIKA |
| Ma 03 | Mr Abdou SALAME PNUDCoordonnateur du Programme Droits Devoirs et Cohésion SocialeTél. : (261) 34 48 101 01Salame.abdou@undp.org  |  |
| Me 04 | Mr RABOTOVAO Pierre MesminPrésident Fondateur de « U.L.E.M. »Université Libre Entreprise de MadagascarMme RANDRIA LucileCEO de « ULEM » NEW ENERGY Group » LimitedMme Laingo RASAMOELA (ONG Fanantenana)M. Andriamalala ROBEL (président ONG Fanantenana)M. Fety (président KVM Société Civile)M. Tsanta (Fondateur Masoivoho société civile).Son Altesse Royale La Princesse Mahafaly de Madagascar ZOENDRENINYfederationroyaletradimada@gmail.com princesse\_mahafaly@yahoo.fr  | Mme Evelyne HANTAMALALA – AIDE et ACTION Coordinatrice du Bureau National à MadagascarContact : +261 20 22 251 77+261 32 04 016 76 +261 33 15 327 10 Mobile:  032 02 294 84 |
| Je 05 | Mr. Jean-Eric RAKOTOARISOA – Maître de conférences Consultant juridique00261 32 40 542 43261 34 39 049 60jerakoto@gmail.com  | Exploitation documents |
| Ve 06 | Rédaction rapport Derniers débriefing Voyage Retour |

1. Cadre analytique détaillé en annexe 1 ; [↑](#footnote-ref-1)
2. Sans rentrer dans trop de détail ici, de plus en plus de travaux (Mappa, Deleener, Sahlins, Lenoble et Maeschaelck) montrent qu’il est difficile d’avoir le recul nécessaire lorsqu’il s’agit de réfléchir sur et à propos de sa propre culture. Les effets miroirs des échanges interculturels sont ici très importants car « le poisson de mer ne sait pas qu’il nage dans de l’eau salée ». [↑](#footnote-ref-2)
3. C’est le cas par exemple de la démarche mise au point par l’ONG Plan International ; [↑](#footnote-ref-3)
4. Voir les travaux du Laboratoire Citoyenneté sur l’espace ouest africain <http://www.labo-citoyennete.org/> [↑](#footnote-ref-4)
5. Les données sont collectées par un entretien individuel du prestataire avec la cliente durant la visite pour l’insertion est durant les visites de suivi. Le prestataire remplit 4 types de questionnaires: Le questionnaire de base à l’insertion ; Le questionnaire de suivi ; Le questionnaire de check-list de grossesse ; Le résultat de la grossesse [↑](#footnote-ref-5)
6. Avec une équipe de 78 CDI dont 30 sur Tananarive, œuvrant surtout en appui aux filières agricoles et artisanales, le Centre d’Information Technique et Economique de Madagascar est incontestablement une ONG solide et importante dans le paysage Malgache. [↑](#footnote-ref-6)
7. Rapport d’ « Evaluation ex post de 15 projets ONG à Madagascar » AFD 2011 n°40 [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/ngos/Madagascar_NGOPDH_CRC.pdf> [↑](#footnote-ref-8)
9. <http://www.sif-mada.mg/Presentation-de-l-organisation> [↑](#footnote-ref-9)
10. <http://cpmmada.wordpress.com/structure-organisationnelle/> [↑](#footnote-ref-10)
11. voir rapport de l’évaluation finale du programme FORMGED ; [↑](#footnote-ref-11)
12. Voir Totté, M., 2014 Etudes des mécanismes culturels pour l’accompagnement du changement, Louvain-La-Neuve , Inter-Mondes (à paraitre) [↑](#footnote-ref-12)
13. Commentaire Yvon Rakotonarivo : *Puisque les ONGN n’ont pas siège sur les sites d’intervention, leurs dépenses seront prises en charge par le PPP. Mais les prérogatives de coordination de la Commune seront à faire valoir, pour qu’elle initie de son côté le processus de SE. Ce sera essentiellement un budget-temps, sauf pour les représentants de Fokontany et OSCB résidant loin du chef-lieu de commune ;* [↑](#footnote-ref-13)
14. Par exemple à partir du système de croisement des focus group des « bénéficiaires-usagers » et des « opérateurs-agents » que l’on trouve déjà à Madagascar ; [↑](#footnote-ref-14)
15. Voir notamment Blanc-Pamard Chantal et Fauroux Emmanuel , « L'illusion participative » Exemples ouest-malgaches, Autrepart, 2004/3 n° 31, p. 3-19. DOI : 10.3917/autr.031.0003 [↑](#footnote-ref-15)
16. " Une ou des alternatives sont certainement à prévoir pour des communes ou la couverture de la téléphonie n'est pas très évidente. Certaines communes ne sont pas encore couvertes par la téléphonie mobile et nombre de communes ont des localités ou la communication ne passe pas du tout..." (Yvon Rakotonarivo) [↑](#footnote-ref-16)
17. Autonomisant et responsabilisant [↑](#footnote-ref-17)
18. Cadre d’Indicateurs et de Transformateurs des Organisations de la société civile [↑](#footnote-ref-18)
19. Notre collègue Stan Bartolomeussen qui fait partie de l’équipe de l’ECDPM pour l’élaboration des études à Madagascar a travaillé sur l’élaboration de cette approche avec Plan international ; [↑](#footnote-ref-19)
20. Voir détail en annexe 6 ; [↑](#footnote-ref-20)
21. S = Spécifique (mais simple) ; M = Mesurable ; A = Applicable ou réalisable (coût) ; R = Réaliste ; T = Temporellement opportun [↑](#footnote-ref-21)
22. S = Subjectif ; P = Participatif ; I = Interprété et communicable ; C = Recoupé et comparé ; E (empowerant) = Donnant du pouvoir ; D = Divers et désagrégé [↑](#footnote-ref-22)
23. Sans rentrer dans trop de détail ici, de plus en plus de travaux (Mappa, Deleener, Sahlins, Lenoble et Maeschaelck) montrent qu’il est difficile d’avoir le recul nécessaire lorsqu’il s’agit de réfléchir sur et à propos de sa propre culture. Les effets miroirs des échanges interculturels sont ici très importants car « le poisson de mer ne sait pas qu’il nage dans de l’eau salée ». [↑](#footnote-ref-23)
24. C’est le cas par exemple de la démarche mise au point par l’ONG Plan International ; [↑](#footnote-ref-24)
25. Voir les travaux du Laboratoire Citoyenneté sur l’espace ouest africain <http://www.labo-citoyennete.org/> [↑](#footnote-ref-25)
26. Voir à ce sujet les travaux de la spécialiste de ces questions Dominique Schnapper [↑](#footnote-ref-26)
27. Cf à ce sujet l’étude que nous avons mené dans le prolongement du présent travail sur les mécanismes culturels et le changement. Totté M 2014 Etude des mécanismes culturels pour l’accompagnement du changement : Le cas spécifique Malgache. Etudes Inter-Mondes, Louvain la Neuve, 18p. [↑](#footnote-ref-27)
28. Ce défi de meilleure gouvernance interne des OSC est d’ailleurs une priorité de la nouvelle communication de l’UE. [↑](#footnote-ref-28)
29. S = Spécifique (mais simple) ; M = Mesurable ; A = Applicable ou réalisable (cout) ; R = Réaliste ; T = Temporellement opportun [↑](#footnote-ref-29)
30. S = Subjectif ; P = Participatif ; I = Interprété et communicable ; C = Recoupé et comparé ; E (empowerant) = Donnant du pouvoir ; D = Divers et désagrégé [↑](#footnote-ref-30)
31. *Inspiré de Le Boterf 2013 Construire les compétences individuelles et collectives p.199* [↑](#footnote-ref-31)
32. Voir à cet égard le dispositif de S&E mis en place sur le PGDI (primature/BM) qui croise l’analyse par les usagers d’un service, à l’auto-évaluation des agents du service. [↑](#footnote-ref-32)
33. Qu’elle est la part des aménagements réalisés qui ont été directement financés par les paysans à partir des bénéfices du projet. [↑](#footnote-ref-33)
34. Formulation précise des indicateurs et indications sur les façons de renseigner ces indicateurs [↑](#footnote-ref-34)
35. S = Spécifique (mais simple) ; M = Mesurable ; A = Applicable ou réalisable (coût) ; R = Réaliste ; T = Temporellement opportun [↑](#footnote-ref-35)
36. S = Subjectif ; P = Participatif ; I = Interprété et communicable ; C = Recoupé et comparé ; E (empowerant) = Donnant du pouvoir ; D = Divers et désagrégé [↑](#footnote-ref-36)
37. Cela pourrait se faire sous forme d’accompagnement à une auto-évaluation [↑](#footnote-ref-37)
38. VES = Vie Economique et Sociale [↑](#footnote-ref-38)
39. RAKOTONDRAINIBE Emilson, anciennement responsable de la Protection des végétaux dans la Région Analanjirofo, [↑](#footnote-ref-39)