

**Evaluation du processus de transfert de  
compétences et de responsabilités aux acteurs locaux**

**Programme de développement économique et social dans  
les quartiers pauvres d'Antananarivo  
Madagascar**

Demande de financement d'évaluation au F3E



**Août 2003**



## 1. Présentation du programme

### 1.1 Le contexte de Madagascar

Située au large de la côte orientale de l'Afrique, l'île de Madagascar couvre une superficie de 587.041 km<sup>2</sup> et compte 15,5 millions d'habitants. Madagascar fait partie des pays les plus pauvres du monde, avec un PIB par habitant de 260 \$, et un Indice de Développement Humain inférieur à 0,500<sup>1</sup>. La géographie de l'île est marquée par des plaines côtières et des montagnes dépassant 2500 mètres d'altitude. 50% de sa superficie est à plus de 500 mètres d'altitude et 20% à plus de 1000 mètres d'altitude. L'inégale répartition de la population sur le territoire (densité moyenne de 24 habitants au km<sup>2</sup>), conjuguée à un relief accidenté, constitue un obstacle pour le développement d'infrastructures socio économiques.

Sur le plan politique, depuis son indépendance en 1960, Madagascar a connu trois Républiques. La Troisième se caractérise par un régime semi-présidentiel, favorisant une politique de décentralisation au moyen de six provinces autonomes. Le Gouvernement s'est engagé à mener à bien un programme de stabilisation macro-économique et des réformes structurelles, dont l'objectif est notamment d'instaurer un cadre incitatif au développement du secteur privé.

### 1.2 Le contexte local

Le projet se situe principalement à **Antananarivo**. Capitale d'altitude située sur les hauts plateaux de Madagascar (cartes en annexe 2), elle est constituée d'une haute ville et d'une basse ville. Sa topographie est caractérisée par deux éléments : des « à-pic rocheux » et des plaines marécageuses périodiquement inondées ; ces dernières s'urbanisent rapidement, après les

assèchements de grande ampleur effectués à partir de l'époque coloniale.

La Commune Urbaine d'Antananarivo (C.U.A.) fait partie de la Province (Faritany) du même nom. Elle est administrativement divisée en six arrondissements (Firaisana) et 192 quartiers (Fokontany, ou FKT) qui ont chacun un bureau municipal. Elle totalise 1 200 900 habitants, soit plus de 61% de la population urbanisée de Madagascar (pour un total de 15,5 millions d'habitants). Constituée à 94% de chrétiens, sa population connaît une faible migration (moins de 16%) et seuls 2% des migrants viennent réellement de l'extérieur de l'agglomération<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> Rapport Mondial sur le Développement Humain 2002, Banque Mondiale.

<sup>2</sup> Sauf indication contraire, les chiffres cités proviennent des statistiques du projet MADIO (Madagascar-Dail-Instat-Orstom). Cf. « L'emploi, le chômage et les conditions d'activité des ménages dans les sept grandes villes de Madagascar », second trimestre 2000, et « Dynamique du marché de travail dans les sept grandes villes de Madagascar entre 2000 et 2001 », second trimestre 2002 et du « Document de stratégie de réduction de la pauvreté » (DSRP), projet gouvernemental de mars 2003.

**Les quartiers concernés par le projet sont de construction relativement récente et sont principalement situés dans le “bas” de la ville, les zones inondables.** Ils abritaient en 1997 environ 350 000 personnes. On estime aujourd’hui cette population à 450 000 personnes. **Le projet couvre actuellement 61 quartiers qui rassemblent une population estimée à 380 000 habitants.**

➤ **Santé et protection sociale**

L’analyse par le Gouvernement<sup>3</sup> de la situation des enfants et des femmes à Madagascar souligne une nette marginalisation, la faiblesse de leur participation à la vie sociale, l’insuffisance de leur protection et leur insécurité permanente. Malgré ce constat, les dépenses allouées aux services de santé de base fréquentés par les pauvres représentent seulement 4% des dépenses de santé de l’Etat et équivalent à un montant annuel par personne de 10 010 FMG, soit 1,4 € (1€ = 7011 Fmg en avril 2003) très loin des 220 000 FMG recommandés par l’OMS pour couvrir les coûts des services de santé de base. A titre d’exemple un accouchement à la maternité de Befelatanana d’Antananarivo revient à 163 000 FMG<sup>4</sup> (23,2 €). Quant aux structures d’accueil en matière de protection sociale, notamment en direction des enfants en difficultés et/ou handicapés, on notera leur grande faiblesse, ainsi que l’absence quasi totale de professionnels malgaches spécialisés et compétents dans le domaine de la petite enfance.

➤ **Education**

Comme indiqué dans le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DRSP), « *bien que l’on ait observé une amélioration par rapport à 1997, tous les enfants d’âge scolaire ne fréquentent pas l’école, pour preuve le taux net de scolarisation du primaire étant seulement de 72% pour l’ensemble du pays, 54,2% pour le quintile le plus pauvre [...]. Le taux de redoublement atteint 30% pour tous les niveaux confondus. Ceux qui ne vont pas à l’école ou la quittent assez tôt sont issus en grande partie des couches les plus pauvres [...]. Dans l’enseignement primaire, 33% seulement des entrants en classe de 11<sup>ème</sup> parviennent à la fin du cycle primaire et 18% des élèves quittent l’école avant le terme du cursus scolaire de base sans acquérir le niveau de connaissances indispensable [...]* ». L’insuffisance de la capacité d’accueil des écoles publiques primaires est en partie palliée par un secteur privé en pleine croissance et qui accueille environ un quart des enfants scolarisés. L’annulation des frais de scolarité à la rentrée de 2002 a en outre conduit à une amélioration du taux de scolarisation, même si cette amélioration a dans le même temps contribué à accroître les problèmes d’insuffisance d’accueil (nombre d’enseignants et de salles de classe). D’autre part, « *le niveau de réussite au Certificat d’Etudes Primaires Elémentaires (CEPE) a connu une baisse de 31 points dans les écoles publiques urbaines* » (cf. DSRP).

➤ **Revenus**

69,6% de la population malgache vit sous le **seuil de pauvreté** fixé dans le DSRP à 988 600 FMG (soit 141€) par personne par an. L’indicateur de développement humain est 0,481 en 1999, ce qui fait de Madagascar le 141<sup>ème</sup> pays sur 174. Même si sa croissance s’accélère depuis l’ouverture de l’économie en 1997, si elle est de loin la plus peuplée, et si la pauvreté a diminué dans les années récentes avec un taux passant de 63,4% en 1993 à 48,3% en 2001<sup>5</sup>, Antananarivo n’est pas la ville la plus riche de Madagascar. Le **revenu mensuel moyen par habitant** est par exemple nettement inférieur à celui d’Antsiranana, Majhanga et de Toamasina, Antsirabe étant encore plus pauvre que Antananarivo à cet égard. Les ménages de la capitale comptent une moyenne de 4,9 personnes (4,4 à Antsirabe), dont le revenu mensuel moyen est inférieur ou égal à 330 000 FMG<sup>6</sup> (soit 47€). Plus de 55% des tananariviens travaillent dans le secteur informel et ont un revenu inférieur au revenu minimum légal.

## **2. Descriptif du programme**

<sup>3</sup> Cf. « La situation des enfants et des femmes à Madagascar », avec la collaboration de l’UNICEF, 1999-2000.

<sup>4</sup> 90 000 FMG pour le trousseau bébé, 48 000 FMG pour l’accouchement et 25 000 FMG pour une échographie. Les frais d’accouchement de 48 000 FMG n’ont cependant pas été perçus pendant la crise politique et économique de 2002.

<sup>5</sup> DSRP.

<sup>6</sup> Pour une moyenne des grands centres urbains à 328 000 FMG (sachant que Toamasina est à 406 000 FMG et Antsiranana et Majhanga sont respectivement à 370 000 et 350 000).

## **2.1 Historique de l'intervention**

En 1994 un petit **programme d'activités « intégrées »** couvrant 6 600 habitants dans le quartier d'Antohomadinika sud était lancé. Il comportait : une école maternelle accueillant 140 enfants, des formations pour l'emploi, le placement de femmes en entreprise, l'octroi de prêts productifs (une centaine) et le suivi régulier de 200 familles par deux assistantes sociales. Devant l'ampleur des besoins, les nombreuses demandes des familles et la réponse très positive des communautés et des autorités, les **activités ont été rapidement développées** puis **structurées** en trois volets spécialisés (Education, Accompagnement familial et Accès à l'Emploi). Depuis 2001, l'ouverture d'un volet spécifique Petite Enfance et d'un centre d'éveil est venu compléter les actions des trois premiers volets. Ces actions ont montré, chacune dans leur domaine, que de nombreuses familles, très motivées pour améliorer leur situation, répondaient favorablement à une **démarche globale** leur proposant d'améliorer leurs conditions de vie. D'autre part, certains quartiers et **les services publics** ont montré une réelle volonté de collaborer avec les ONG. Ces deux facteurs ont créé des conditions très favorables à l'extension de l'action lancée en 1994.

Les activités menées par le volet Petite Enfance, et par C-E-FOR dans la zone d'Antsirabe sont de création trop récente pour être intégrées dans une démarche d'évaluation. Le volet Petite Enfance a commencé ses activités fin 2001. Quant à C-E-FOR / Antsirabe un **programme intégré** a été lancé à la fin de l'année 2002. Une seule équipe répond à la fois à des besoins sociaux et économiques des zones les plus pauvres et les plus peuplées de la ville.

Convaincus que seule une action bien coordonnée permet d'apporter une réponse globale et efficace aux difficultés des familles, les équipes des différents volets ont renforcé leur coopération en mai 2002 par la création d'une « **passerelle** » inter-volets, avec le recrutement d'un responsable malgache de cette coordination.

### ➤ **Transfert aux acteurs locaux**

Dans un objectif de pérennisation des projets, les **activités d'Inter Aide ont commencé à être transférées en 1999** à plusieurs types d'acteurs locaux.

#### 1) Transfert **à deux ONG, Koloaina et C-E-FOR :**

- **Koloaina**

Depuis 1998 l'équipe du projet a créé l'association Koloaina qui a progressivement pris la responsabilité du volet Accompagnement social des familles qu'Inter Aide avait lancé en 94. Depuis 2001 une directrice malgache a remplacé l'expatriée responsable, le comité de gestion et les statuts d'association locale sont en place. Ayant été retardée par la crise, l'inscription au registre des associations date seulement de mai 2003.

- **C-E-FOR (Crédit-Epargne-FORmation)**

Constituée par l'équipe du projet depuis juillet 2001, l'association C-E-FOR est entièrement responsable de la mise en œuvre du programme depuis octobre 2001.

#### 2) Transfert **à l'équipe locale d'OSIS**

- **OSIS (Organisme de Soutien aux Initiatives Scolaires)**

OSIS a été créé en 2000 pour reprendre les activités du volet Education. Une première tentative de transfert des responsabilités à une directrice malgache ayant échoué en 2001<sup>7</sup>, Inter Aide souhaite prendre le temps avant de renouveler l'expérience. Le comité de gestion et les statuts d'association locale ne sont pas encore en place, ils devraient l'être dans le courant de l'année 2004. Deux types d'actions sont menés par OSIS : **le préscolaire et le soutien scolaire dans les Ecoles Primaires Publiques**. En ce qui concerne le préscolaire, les responsabilités ont déjà été transmises aux directrices de toutes les écoles depuis la rentrée 2000.

---

<sup>7</sup> Très rapidement après le transfert la nouvelle directrice est entrée en conflit avec toute son équipe et a démissionné.

### 3) Transfert à des acteurs communautaires ou privés :

- **Directrices des Ecoles Maternelles**

Depuis septembre 2001, les écoles maternelles sont entièrement dirigées et gérées par les directrices malgaches, elles ont aujourd'hui une réelle indépendance et ont acquis toutes les compétences et la légitimité nécessaires à la gestion de leur école.

- **Fokontany et Comités de quartiers**

Les Fokontany (FKT) mettent à disposition des locaux pour les permanences sociales et les centres pré-scolaires (cf page 7, partenaires du volet AF). Dans les quartiers où un retrait de l'AF a été entamé, des comités de quartier se sont constitués. Ils regroupent des mères de famille anciennement accompagnées et bénévoles qui voulaient garder un contact avec l'AF. Quatre comités de quartier sont ainsi reconnus par les Fokontany. Ils ont pour vocation d'être des relais auprès d'autres femmes de leur quartier et de servir de « cellule de veille » sur les problèmes sociaux. Ils réfèrent les personnes en difficulté aux permanences sociales et à Koloaina. Une rencontre mensuelle a lieu entre l'équipe de Koloaïana et chaque comité de quartier.

## **2.2 Objectifs du programme** (voir aussi cadre logique annexe 3)

**L'objet général** du projet est de **lutter contre la grande pauvreté dans les quartiers les plus défavorisés**. Il s'appuie sur quatre volets d'action étroitement coordonnés et mis en oeuvre par Inter Aide et ses partenaires locaux. Il concerne une population souvent déstructurée qui cherche les moyens économiques de survivre, de s'insérer socialement et de répondre à ses besoins sociaux primaires.

Les **objectifs spécifiques** sont d'améliorer à la fois les conditions de vie des familles les plus en difficulté et leur capacité à trouver par elles-mêmes des solutions durables aux problèmes concrets qu'elles rencontrent en leur proposant une insertion sociale par l'accès à l'emploi, à l'éducation, et à un accompagnement familial (accès aux services sociaux existants et à la santé, en particulier pour les femmes et les enfants).

Le projet favorise :

- le contact direct et fréquent avec les familles les plus pauvres et/ou les plus fragilisées et leur implication dans un processus de changement, ainsi qu'une analyse intégrée des problématiques sociales et familiales ;
- la recherche de réponses concrètes et durables à ces problématiques ;
- une bonne synergie entre les différents volets d'actions et les services publics, le secteur privé et la société civile ;
- l'émergence et le renforcement d'initiatives locales et de relations contractualisées aussi bien avec les bénéficiaires directs qu'avec les différents partenaires publics et privés ;
- la structuration et la formation continue des équipes et partenaires locaux.

**Le projet met l'accent sur l'intégration des quatre types d'intervention avec une forte participation des bénéficiaires, en prévoyant leur concours financier ou matériel chaque fois que cela est possible afin qu'ils s'engagent dans la voie d'un développement autonome et d'une réponse durable à leurs difficultés. Le projet évite donc de mener des actions d'urgence, caritatives ou d'assistance sans contrepartie.**

## **2.3 Coût total et financement**

Coût global annualisé : environ 400.000 € - Période de financement actuelle de 2001 à 2005.

Principaux financeurs :

Union Européenne (cofinancement B7-6000, 2001 à 2005)

Ministère des Affaires Etrangères français (2001 à 2003)

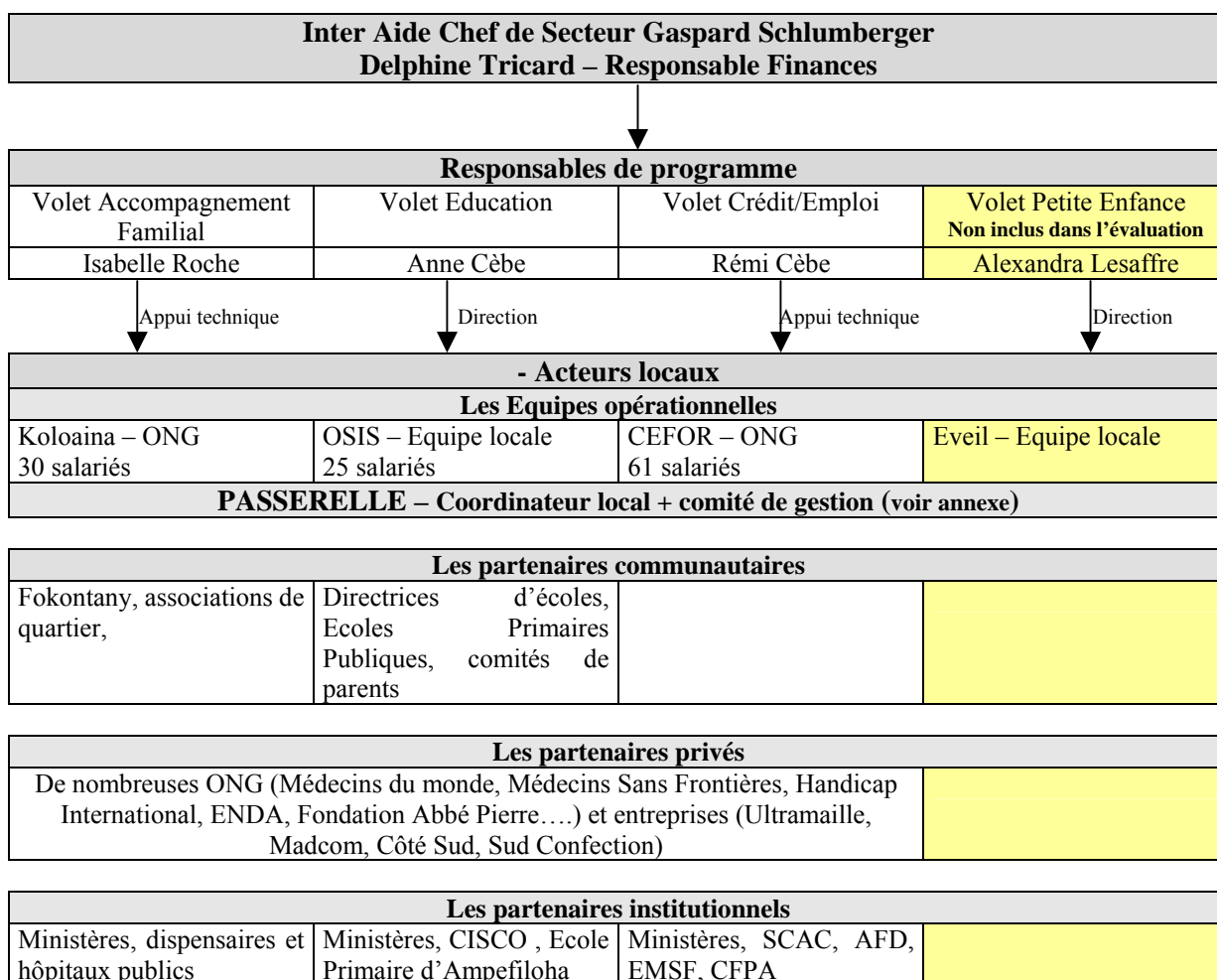
ONG et autres donateurs

## 2.4 Organisation institutionnelle interne - Organigramme

### *L'organisation générale d'Inter Aide*

Inter Aide a été fondée en 1980. L'association se consacre à la conception et à la réalisation de projets concrets de développement. Son objectif est d'augmenter les capacités individuelles et collectives des populations déshéritées à agir de manière adaptée sur les contraintes physiques, sociales, économiques ou psychologiques qui les empêchent de répondre à leurs besoins essentiels. Les pays d'intervention sont actuellement : l'Inde et les Philippines en Asie, Madagascar, l'Éthiopie et le Malawi en Afrique, Haïti et la République Dominicaine dans les Caraïbes. Les interventions obéissent le plus souvent à une logique d'intégration progressive et séquentielle, elles comprennent : l'hydraulique rurale, l'agriculture, la santé et la lutte contre les grandes endémies, la scolarisation en milieu rural ; la lutte contre l'échec scolaire, l'accès au crédit et à la formation professionnelle, la réinsertion sociale en milieu urbain. Sur un plan général, les programmes sont conduits par approximativement 50 responsables, supervisés par 7 chefs de secteurs, grâce à l'appui d'une plate-forme technique et administrative de 12 personnes au siège. Inter Aide ne fait pas appel à la générosité du grand public, les financements proviennent d'organismes publics et privés et les frais de structure sont limités à 12%.

### Organigramme du programme



## 2.5 Acteurs locaux impliqués

### **2.5.1 Les partenaires**

➤ Les **partenaires directement opérationnels**, C-E-FOR, Koloaina, et OSIS, travaillent avec le **conseil technique** ou encore sous la responsabilité directe d'Inter Aide. Les équipes ont été recrutées au moment du lancement des actions, puis formées



pendant plusieurs années<sup>8</sup>. Elles ont donc contribué à l'élaboration, à la mise en place et à l'évolution des actions et ont atteint actuellement un niveau opérationnel remarquable. Au fil des années, les cadres de ces équipes ont pris de plus en plus de responsabilités et ont manifesté leur désir de se constituer en associations indépendantes. Inter Aide a vivement encouragé cette initiative et C-E-FOR, et Koloaina sont déjà bien engagés dans cette voie.

- **Les partenaires communautaires** : il s'agit des écoles maternelles «semi-autonomes», des associations de quartiers et les comités de parents. Ces derniers sont formés dès l'ouverture de chaque école, mais leur implication dans la vie de l'école est variable.
- **Les partenaires privés** : différentes formes de collaboration se sont développées avec de nombreuses ONG<sup>9</sup> présentes sur le terrain, et également avec de nombreuses entreprises (Ultramaille, Madcom, Côté Sud, Sud Confection...).
- **Les partenaires institutionnels**

Inter Aide et ses partenaires locaux travaillent en étroite collaboration avec **les Fokontany, les services publics et les ministères** concernés. Ces derniers sont informés des actions menées et les facilitent dans la mesure de leurs moyens. D'autre part, les bailleurs de fonds d'Inter Aide (**Union européenne, Ministère des affaires étrangères français, UNICEF**, etc.) apportent un soutien régulier dans le cadre de projets spécifiques<sup>10</sup>. Inter Aide a en outre entamé une collaboration avec le **Département de sociologie de l'Université d'Antananarivo** afin de mettre en place une mesure de l'impact et une évaluation des activités ainsi qu'une cellule de réflexion, formation et conseil aux équipes.

#### ⇒ Pour les volets AF et Education

Toutes les actions d'éducation et d'accompagnement familial sont menées en **partenariat avec les autorités malgaches**. Le **Ministère de la Population, de la Condition Féminine et de l'Enfance** a délivré à Inter Aide une Attestation de conformité d'ouverture pour l'ensemble des centres préscolaires le 15 décembre 1997. Six permanences sociales et quatre centres préscolaires sont accueillis par les **quartiers (FKT)**. Les classes maternelles ont lieu soit dans les locaux du FKT, soit dans un bâtiment construit sur un terrain domanial mis à disposition gratuitement. Un cinquième centre a été ouvert au sein d'une école publique, à la demande de son directeur. Toutes les actions de soutien scolaire dans les écoles primaires publiques font l'objet d'une convention signée tous les deux ans avec chaque école et visée par le chef de la **Circonscription Scolaire (CISCO)** d'Antananarivo ville. Enfin, dans le cadre de la formation pédagogique préscolaire, une collaboration a été entamée avec les classes maternelles de **l'Ecole Primaire Française d'Ampefiloha** : les monitrices et les directrices des centres préscolaires y ont déjà suivi un stage d'observation afin de faciliter la mise en place du travail en atelier dans leurs centres. Une formation pratique sur ce même thème a également été dispensée par une enseignante de la **Communauté des Sœurs de St Maurice d'Avarado** et un contact est prévu avec une école maternelle malgache homologuée par l'Education Nationale française.

Enfin, le volet Accompagnement Familial collabore de longue date avec des **maternités<sup>11</sup>** pour les accouchements et les problèmes gynécologiques, et avec des **dispensaires publics et privés** et des **hôpitaux publics<sup>12</sup>** dans le cadre du **Collectif Mai 2002<sup>13</sup>**.

#### ⇒ Pour le volet Accès à l'emploi

Il s'agit principalement des **ministères malgaches** concernés par les actions et des bailleurs de fonds – en particulier la délégation de **l'Union européenne** et le Ministère des affaires étrangères français

<sup>8</sup> Accompagnement familial depuis 1994, Education depuis 1995, Formation professionnelle depuis 1996, Micro-crédit depuis 1998, Petite Enfance depuis 2001.

<sup>9</sup> Mary Stopes International, Médecins du Monde, Sambatalzay Salama (issue de MDM), Linkages et Gain, Médecins sans Frontières, Handicap International, ENDA Océan Indien, Manda, Fondation Abbé Pierre, ASMAE, CDA, Hardi, OTIV, ADEFI, ATD Quart Monde, Foyer et Centre préscolaire des Sœurs de St Maurice etc.

<sup>10</sup> Pour citer un exemple : soutien de l'union européenne dans le cadre de la formation des équipes par FORMFED

<sup>11</sup> Befelatana et de l'Ave Maria à Antsirabe.

<sup>12</sup> CENHOSOA, Befelatana, HJRA, hôpital public d'Antsirabe.

<sup>13</sup> Mis en place à la suite de la crise politique et économique du premier semestre 2002, ce collectif, cofinancé par le Fonds Social de Développement et des associations, permet de procéder à l'hospitalisation de personnes issues des quartiers défavorisés.

(SCAC<sup>14</sup>) – qui ont soutenu et encouragé des projets particuliers, comme la collecte d'épargne dans les quartiers d'intervention où ils ont favorisé un rapprochement avec la CECAM. Les différents **assistants techniques** ont en outre apporté leurs connaissances de la situation réglementaire, sur les projets en cours et facilité les relations avec les ministères malgaches. En ce qui concerne la formation professionnelle, le **SCAC** et l'**AFD** ont favorisé le rapprochement de C-E-FOR avec les instituts de formation professionnelle **EMSF** et le **CFPA**. Enfin, un autre partenaire institutionnel s'est révélé extrêmement utile dans la connaissance de l'environnement et de la structure des quartiers : le **Bureau d'Etudes d'Antananarivo**, soutenu par le Ministère des affaires étrangères français.

### 2.5.2 Les bénéficiaires

D'une manière générale, nous estimons que les bénéficiaires de ce projet sont deux fois plus pauvres que les pauvres tels que définis dans le DSRP (voir note 2, page 2), puisqu'ils vivent en général avec seulement 50% du revenu plafond du seuil de pauvreté.

**Pour le volet Education**, il s'agit des enfants de 3 à 6 ans, des élèves en difficulté ou en échec scolaire (soit environ 2000 enfants), des instituteurs des élèves accueillis en soutien scolaire, des directeurs des Ecoles Primaires Publiques, et des directrices, et monitrices.

**Pour le volet Accompagnement Familial**, ce sont les membres des familles les plus démunies, à titre individuel et collectif : les femmes, les enfants ; les parents, et dans une moindre mesure les hommes, (soit environ 3000 familles).

**Pour le volet Accès à l'emploi**, la population cible est constituée des adultes aux revenus extrêmement modestes désirant créer ou développer une activité ou se former (soit environ 2300 emprunteurs, 700 jeunes formés et 650 placements en entreprises).

## 2.6 Activités/méthodologie

Les activités menées dans le cadre de l'objectif de transfert de compétences et de responsabilité, se concrétisent pour les différents volets par le **suivi et la formation continue** (voir annexe 7) des cadres et responsables des structures mises en place (Koloaiana, CEFOR, OSIS). La présentation ci-après reprend plus spécifiquement les types de compétences et responsabilité transférées ainsi que les activités propres à chaque volet.

### 2.6.1. Méthode et Activités d'Accompagnement Familial

En 1999, l'équipe couvrait déjà plus d'une quinzaine de quartiers (74 000 habitants). Forte d'une excellente connaissance du terrain et d'outils méthodologiques en constante progression<sup>15</sup>, elle avait estimé qu'avant son intervention, une moyenne de 18 % des familles faisaient face à de grandes difficultés socio-économiques. Avec des variations suivant les quartiers, ce taux donnait une estimation de la cible de l'Accompagnement familial, soit 2 600 familles sur un total de 14 800.

Fin 1999, **1 881 familles (72% de la cible estimée au départ)** avaient été accompagnées, **dont 60% avec des résultats très positifs**. L'équipe a alors décidé d'entamer un retrait progressif des quartiers anciens et **l'extension sur de nouveaux quartiers** (voir tableau récapitulatif en annexe 1). En 2003 l'équipe de Koloaiana travaille sur **28 quartiers**.

Lors de la reprise du programme d'Accompagnement social des familles par Koloaiana, une convention de collaboration en vue du transfert de responsabilités<sup>16</sup> a été signée le 1<sup>er</sup> février 2002, pour une durée de 4 ans. Cette convention définit les rôles de chacune des deux ONG :

- Inter Aide délègue sur place un conseiller technique à temps partiel qui appuie Koloaiana sur la méthodologie, le suivi, l'évaluation et la formation continue de l'équipe.
- Koloaiana est chargée de la conception, de la réalisation et du suivi de toutes les actions. Inter Aide la soutient dans le cadre de la méthodologie et des formations, particulièrement en matière de gestion.

Les **compétences** transmises aux **animatrices et assistantes sociales** sont :

<sup>14</sup> Le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC)

<sup>15</sup> Voir § 2.6.2. les activités d'AF

<sup>16</sup> Voir en annexe



- l'ensemble des compétences liées à l'assistance sociale : écoute, présence, empathie, non-jugement, conseils et information non-directifs, animation participative, capacité de recul face à des situations lourdes, travail d'équipe etc ... (voir en annexe Méthodes d'AF, Importance de la formation des accompagnatrices).

Les **compétences** transmises **aux comités de quartiers** sont :

Capacité d'informer, et de répondre aux besoins de familles en difficulté, à les orienter, et à les référer aux services existants, au FKT ou à Koloiana.

Les **responsabilités** transmises concernent les domaines suivants :

Management, gestion, administration, gestion des ressources humaines, recherche de fonds.

### **Activités propres à Koloiana :**

Comme son nom l'indique, l'Accompagnement Familial consiste à accompagner des familles particulièrement démunies pour un temps limité (en général 6 mois) et sur des objectifs précis **de santé, d'éducation et d'accès à l'emploi**, de renforcer leur **confiance en leurs propres capacités**, et de les encourager à **faire appel aux services publics ou privés existants**.

Les deux principaux « outils » d'AF qui permettent de construire une **relation** d'écoute et de confiance avec la famille sont les visites à domicile (VAD) et les permanences sociales (PS), ils sont complétés par de nombreuses actions spécifiques. Dans chacune des 6 zones couvertes une équipe de 2 ou 3 animatrices encadrées par une assistante sociale :

- réalise une **enquête préalable** qui donne une première estimation de la situation globale des familles et du quartier,
- recense et **prend contact** avec tous les services existants, explique l'AF aux FKT et collabore avec eux,
- organise la **sélection des familles** suivant des critères précis et leur suivi régulier en fonction de priorités définies avec elles,
- organise **les VAD et les PS** (chaque animatrice suit en permanence environ 25 familles),
- **réfère** les familles aux services existants,
- organise et anime régulièrement **les actions spécifiques** : séances de prévention maternelle et infantile, ateliers d'éveil pour les enfants en bas âge, information des parents, clubs de jeunes, rencontre avec les pères de famille, système d'épargne pour les mères,
- après 6 mois, **analyse les situations** en équipe et avec les familles, décide de la fin de l'accompagnement ou de sa prolongation,
- sélectionne de **nouvelles familles**,
- organise **le recueil de données** (en voie d'informatisation),
- fait la synthèse et l'analyse des résultats sur les sorties, les rapports trimestriels et annuels, modifie éventuellement les activités en conséquence.
- Les cadres de Koloiana organisent **l'encadrement, le suivi et la formation continue** des animatrices et des assistantes sociales.

#### **2.6.2. Activités éducation**

En 1995, Inter Aide comptait seulement 140 enfants en centre préscolaire. En mars 2003, les 10 centres préscolaires soutenus par Inter Aide accueillent **1 280 enfants**, soit 17% des enfants de 3 à 6 ans et 44% de l'ensemble des enfants pré-scolarisés dans les quartiers d'intervention. Depuis 2001, une action de soutien scolaire a été lancée dans les Ecoles Primaires Publiques.

Alors qu'en **1998/1999 il était encore difficile de remplir les préscolaires**, aujourd'hui, les parents montrent un intérêt réel pour la pré-scolarisation de leurs enfants et certains **centres ont dû refuser des inscriptions à la rentrée 2002**, faute de capacité d'accueil suffisante. Le taux global de remplissage des centres est de 94% en mars 2003, avec des pourcentages variant de 55% à 110% selon les centres. A la sortie du préscolaire 95 % des enfants sont inscrits dans le primaire et ont beaucoup plus de chances d'avoir une scolarité plus longue et plus réussie.

A partir de 1999, Inter Aide a proposé de « semi-autonomiser » les écoles c'est-à-dire de transférer la gestion des centres préscolaires aux directrices. Celles-ci sont indépendantes et entièrement

responsables du fonctionnement de leur centre<sup>17</sup>. Les 10 directrices sont d'anciennes monitrices, issues des quartiers d'intervention, qui ont été formées en continu dans tous les domaines nécessaires à leur entreprise. Malgré la difficulté de leurs conditions de travail<sup>18</sup>, elles font toutes preuve d'une réelle motivation dans la promotion de la scolarisation dans leur quartier et assument de mieux en mieux leurs responsabilités.

Elles bénéficient pour cela d'un appui technique d'Inter Aide (équipe OSIS), en matière de pédagogie, d'administration et d'animation.

En échange de cet appui, les directrices s'engagent :

- à accueillir en priorité les enfants des familles défavorisées
- à avoir une question financière transparente
- à dispenser un enseignement de qualité et à suivre des formations pédagogiques régulières
- à encourager l'implication des parents d'élèves dans la vie de l'école et la constitution d'un comité d'école.

Les **compétences** transmises aux **directrices** sont pour le préscolaire, la pédagogie et la gestion d'écoles, et pour le Soutien scolaire la pédagogie et l'animation.

Les **responsabilités** transmises sont la capacité à diriger et gérer l'école, la comptabilité, la relation avec les comités de parents.

### Activités propres à OSIS

#### **Volet Préscolaire**

- L'équipe d'OSIS **sélectionne** les monitrices de préscolaire motivées et prêtes à prendre la direction de leur école maternelle ;
- leur propose un **encadrement** et une aide matérielle et financière sur des bases contractuelles après avoir évalué avec elles leur niveau de compétence et leurs besoins ;
- les aide à définir **les objectifs** (cibles, catégories et nombre d'enfants, progrès et outils pédagogiques, participation financière des parents, obtention d'un local auprès du quartier (FKT)... ;
- passe des **contrats de collaboration** précis avec chaque directrice ;
- offre et organise **le conseil et la formation**, tant sur le plan pédagogique que sur celui de la gestion quotidienne et financière des classes de maternelle ;
- apporte un soutien dans **l'animation et la promotion** des activités au sein des quartiers ;
- organise avec les monitrices des **visites au domicile** des parents des enfants irréguliers, réfère certaines familles aux autres volets.

#### **Volet soutien scolaire**

- organise la collaboration avec les **Ecoles Primaires Publiques** proches des quartiers, établit des contrats de collaboration avec elles ;
- organise avec les professeurs de ces écoles **la sélection des enfants à risque** ou en situation d'échec scolaire,
- **ouvre** des classes d'étude et de rattrapage dans les écoles, les éducateurs étant indemnisés par les parents et par OSIS ;
- **assure la formation continue** des éducateurs et animateurs du soutien scolaire ;
- assure le suivi qualitatif et quantitatif de ces classes ;
- **recueille les résultats scolaires**, les analyse chaque trimestre et à la fin de chaque année scolaire.

### **2.6.3. Activités Accès à l'Emploi**

Les résultats du micro-crédit et de la formation professionnelle à Antananarivo montrent une progression constante et très encourageante de l'activité. Plus de **2000 bénéficiaires de prêts depuis janvier 2002** et une prévision de formation pour l'année 2003 de plus de **800 stagiaires**.

<sup>17</sup> Organisation des emplois du temps, collecte des écolages, gestion de leur personnel, administration, comptabilité, entretien des locaux, promotion animation autour de l'école, inscription des enfants et accueil des parents.

<sup>18</sup> Quartiers difficiles, peu de moyens et d'espace, parents peu enclins à payer la pré-scolarisation à son coût réel.

Toutefois, l'accroissement des revenus d'une famille n'étant qu'un moyen de mieux répondre à ses besoins primaires, C-E-FOR a donc mis un accent particulier sur **une bonne coordination de ses activités avec les volets sociaux** (Koloaina, Petite Enfance, OSIS). Ce même postulat a conduit le programme à **renforcer les services non financiers** proposés aux bénéficiaires des prêts (informations et formations) et à multiplier et diversifier les formations professionnelles proposées. Le **taux de remboursement** des prêts est en constante augmentation, il est **supérieur à 94% à un an**. Quant au **taux de conservation à l'emploi** des stagiaires au-delà de six mois en entreprise, il est de manière constante **supérieur à 75%**.

Lors de la reprise du programme d'accès à l'emploi en 2001, une convention de transfert de responsabilité a été signée entre Inter Aide et C-E-FOR en juillet 2001 sur 4 ans. Cette convention précise le rôle des deux partenaires :

- C-E-FOR est entièrement responsable des activités et a pour but d'atteindre l'autonomie, institutionnelle et organisationnelle ainsi qu'un bon degré d'autonomie financière fin août 2005.
- Inter Aide offre un appui technique et de conseil dans les domaines de la gestion, du suivi, de l'évaluation et de la formation continue

A l'issue des 4 ans, C-E-FOR devrait avoir nettement progressé en terme d'autonomie financière et de gestion. En 2003, l'accent a été mis sur : l'audit et le contrôle financier des activités, le recrutement d'un comptable (assistant le responsable administratif et financier) ; l'accroissement prochain du nombre de chefs d'agence et de conseillers animateurs ; le dédoublement d'une agence de prêt dont les résultats sont en constante augmentation (Isotry) ; le recrutement prochain d'un auditeur général chargé de l'audit permanent de l'ensemble des actions ; et la formation continue des équipes locales<sup>19</sup>.

Les **compétences** transmises aux équipes locales sont :

Méthodes de micro-crédit Uplift : procédure d'octroi de prêts, formation et suivi conseil des emprunteurs, rentabilité et autonomisation des agences, fiabilité des systèmes de contrôle.

Formation professionnelle : Formation comportementale préalable, formation technique, placement et suivi en entreprise.

Les **responsabilités** transmises concernent les domaines suivants :

Management, gestion, administration, gestion des ressources humaines, recherche de fonds.

### Activités propres à CEFOR :

#### ➤ Micro-crédit

- C-E-FOR organise : **l'accès permanent** au Crédit (prêts successifs) ;
- **l'amélioration des Compétences** : la formation des emprunteurs en gestion-comptabilité-tenu de comptes, marketing, etc. ;
- **l'accompagnement individuel**, par le suivi-conseil et formations pratiques destinées à développer un savoir-faire ;
- la vérification que **les revenus** sont utilisés aux fins de développement de l'activité et à la couverture des besoins sociaux.

#### ➤ Formation professionnelle

- C-E-FOR organise : **la formation de base comportementale** (comment se comporter dans la vie professionnelle) ;
- **les formations techniques** (couture industrielle, ouvrages métalliques, broderie, coupe et couture, menuiserie, tricotage) et les **formations aux métiers du service** : employés de maison et opérateurs de saisie.
- **l'aide au placement** en entreprise des stagiaires formés ;
- **le suivi** pendant six mois après l'embauche (et la promotion d'associations d'anciens stagiaires) ;
- la vérification que l'emploi salarié génère des revenus conséquents et réguliers et une couverture sociale ;
- **les prêts à la formation** ;

<sup>19</sup> Gestion du temps, mesure de l'impact, suivi-conseil et formation des emprunteurs, cadre logique, gestion de projet, etc.

- l'aide à la constitution d'épargne.

Les volets Accompagnement Familial et Emploi ont capitalisé et diffusé leurs méthodes, disponibles sur le site du réseau Pratiques [www.interaide.org/pratiques](http://www.interaide.org/pratiques) .

#### **2.6.4 Activités de la Passerelle**

Les compétences transmises sont les suivantes : médiation, animation de réunions, sens du compromis et résolution de conflits.

Les activités développées par la passerelle concernent :

- la création d'un **système de références** permettant à un volet de signaler aux autres qu'une famille nécessite leur intervention et d'informer cette famille de toutes les possibilités offertes.
- l'organisation de **formations** des équipes aux méthodes et objectifs des autres volets,
- **l'analyse commune** de situations de certaines familles aux cours de réunions mensuelles ce qui permet la recherche de solutions durables et d'éviter que les volets ne prônent des solutions antagonistes ou un calendrier défavorable à la famille,
- la création d'une **fiche familiale informatisée** commune aux 4 volets,
- la centralisation des références par le coordinateur qui suit en permanence les actions menées,
- la collecte des résultats et la réalisation de statistiques,
- la création d'un **journal** (« Ny Gazetintsika » ou « Notre Journal ») destiné à tous les bénéficiaires,
- le lancement d'un projet de **mesure commune de l'impact** en relation avec le Département de sociologie de l'Université d'Antananarivo. Ce projet est en cours de structuration et pourrait permettre une évaluation interne/externe permanente.

#### **2.6.5 Synthèse des monitoring de l'Union Européenne 2001 et 2002**

**Les évaluations** conduites par l'Union européenne en 2001 et 2002 (annexe n° 6) ont clairement mis l'accent sur la nécessité d'accentuer la coordination et les échanges entre les différentes composantes du programme. Les recommandations des évaluateurs étant en phase avec les préoccupations d'Inter Aide, une **coordination entre les différents volets** a été mise en place (la passerelle). Par ailleurs, ces évaluations ont conduit à revoir certains outils de gestion du projet comme le cadre logique et à prendre date avec la cellule FORMFED pour une formation des équipes d'Antananarivo en octobre 2003, afin d'améliorer leur maîtrise du cadre logique et de la gestion de projet.

Les résultats annuels 2002 et l'évaluation menée par l'Union européenne fin 2002 doivent être jugés à l'aune des difficultés rencontrées pendant la crise politique qui a sérieusement handicapé les activités. En effet, pendant plus de 6 mois il a été très difficile de visiter les familles à domicile ou de rencontrer les emprunteurs sur les lieux de vente, impossible de conduire des réunions publiques ou d'organiser des formations externes. Aujourd'hui les actions peuvent se dérouler tout à fait normalement et ont même connu une progression très encourageante au cours des derniers mois.

### **3. Evaluation**

#### **3.1 Justification de l'évaluation**

##### **3.1.1 Choix du moment**

Une évaluation externe était prévue de longue date, mais la crise politique de début 2002 et ses conséquences ont retardé le processus. Par ailleurs, une nouvelle demande de financements est en cours auprès du MAE pour les années 2003 à 2006 (comité prévue début 2004) et un nouveau dossier sera présenté à l'appel à projet 2004 de l'Union Européenne pour les années 2005 à 2007.

Ainsi, le projet se situe dans une phase charnière de son développement sur plusieurs plans :

- ✓ **Stratégies opérationnelles** : Après neuf ans d'activité, le projet couvre près de la moitié des quartiers pauvres et il est donc crucial d'évaluer l'efficacité des actions avant de leur donner une plus grande ampleur ou de les réorienter.



- ✓ Méthodes : Les méthodes (Accompagnement Familial, prêts productifs « UPLIFT », cycle de Formations Professionnelles, semi autonomisation des écoles maternelles, interventions dans les Ecoles Primaires Publiques) sont désormais bien définies. Il paraît important de mesurer aujourd'hui l'appropriation de ces méthodes par les acteurs locaux, et le degré d'autonomie des différents acteurs.

### 3.1.2 Objectifs pour les projets en cours

Les objectifs de l'évaluation pour les projets en cours sont de faire le point sur :

- 1°) les processus de transfert de compétences aux différents acteurs locaux,
- 2°) les processus de transfert de responsabilités aux partenaires, équipes et comités locaux,
- 3°) l'influence des deux points précédents sur la conduite des actions en cours,
- 4°) la pertinence des méthodes de transferts au regard du contexte malgache,
- 5°) la mise en synergie des actions économiques et sociales.

### 3.1.3 Objectifs pour Inter Aide

Pour ce qui est de l'évaluation des activités proprement dites, les deux missions de monitoring commanditées par l'Union Européenne mentionnées précédemment ont mis en évidence les résultats obtenus, tout en proposant d'améliorer la synergie entre les trois volets d'activités.

C'est pourquoi la présente évaluation est orientée plus spécifiquement sur les différents processus de transfert aux acteurs locaux, et sur l'efficacité de la passerelle. Ceci devrait permettre à Inter Aide et ses partenaires d'envisager d'éventuelles réorientations, améliorations, désengagements et/ou redéploiements géographiques des actions à moyen ou long terme.

## 3.2 Objet de l'évaluation

### Postulats fondateurs

Favoriser l'accès au développement des familles les plus démunies en leur communiquant le désir et la capacité de se prendre en charge eux-mêmes, et tout faire pour responsabiliser les bénéficiaires, en s'assurant de leur participation et en les formant à la reprise des réalisations, constitue le premier postulat fondateur de notre démarche. Ainsi, afin d'assurer la pérennité des actions entreprises, le programme a été réalisé **avec les communautés bénéficiaires** et **avec des partenaires locaux** que nous formons ou simplement soutenons, ceci en coordination avec les pouvoirs publics locaux. La création et le soutien à des structures locales et à la société civile sont la base de l'accès au développement. Notre ambition est d'aider ces partenaires locaux à se professionnaliser dans leur domaine de compétences et de les soutenir dans la recherche de moyens financiers pour initier eux-mêmes des projets similaires.

Un deuxième postulat fondateur est de considérer que, d'une manière générale, la lutte contre la pauvreté ne peut passer par une seule approche isolée : elle passe nécessairement par la mise en synergie d'actions économiques et sociales.

### ✓ *Questions à traiter*

#### **1/ Apprécier les résultats et la méthode de transferts de compétences :**

⇒ *Concernant les résultats :*

Sur le plan opérationnel, les équipes locales<sup>20</sup> ont-elle la maîtrise des compétences transférées ? Se sont-elles appropriées l'approche individuelle et familiale, qui est une des caractéristiques des méthodes promues ?

⇒ *Concernant la cohérence de la méthode de transfert :*

Les méthodes ont-elles été diffusées auprès des acteurs locaux de manière à leur permettre

---

<sup>20</sup> D'une manière générale, les termes « partenaires locaux » concernent l'ensemble des acteurs des projets, et « équipes locales » les équipes opérationnelles de Koloaiana, CEFOR et Osis.

d'envisager des extensions géographiques sans l'aide technique d'Inter Aide ? Les équipes ont-elles innové ? Quels axes d'amélioration visant à soutenir/déployer la capacité d'innovation des équipes sont-ils possibles ?

Les ressources humaines et les moyens financiers mobilisés par Inter Aide et ses partenaires sont-ils suffisants pour que, sur le terrain, les équipes soient attentives à l'aspect qualitatif des actions autant qu'au quantitatif ?

## **2/ Apprécier les résultats et la méthode de transfert de responsabilité :**

⇒ *Concernant les **résultats** du transfert :*

Les conventions donnent une définition des rôles de l'ONG malgache et de l'assistance technique expatriée. Quelle est la perception que chacun a du respect de ces rôles ?

⇒ *Concernant les **méthodes** de transfert utilisées :*

Les conventions signées par Koloiana et C-E-FOR avec Inter Aide donnent un cadre au transfert de responsabilités. Ce cadre est-il adapté aux objectifs du transfert ? L'avancement du processus de transfert est-il en deçà ou au-delà des prévisions ? L'appui apporté par l'assistance technique permet-il une prise effective des responsabilités par les ONG partenaires ?

Pour les autres acteurs (équipe d'OSIS, directrices d'école maternelle, comités de quartier...), les objectifs de ces transferts sont-ils assez précis et/ou faut-il les formaliser ?

Les méthodes promues sont-elles pertinentes au regard du contexte socio-économique, et à la culture des partenaires de l'action ? Comment peut-on les améliorer ?

Dans la relation de partenariat et la dynamique interne des différentes structures mises en place, quels sont les facteurs de réussite ou points de blocage qui favorisent ou entravent le processus de transfert de responsabilité ?

## **3/ Apprécier les effets des transferts de compétences sur les projets en cours en termes d'efficacité et de pérennité :**

⇒ *Concernant l'**efficacité** des projets :*

Quels sont les effets du transfert de responsabilités aux différents acteurs sur la mise en œuvre des activités ?

D'une manière générale, quelle est l'efficacité des différents transferts au regard des objectifs spécifiques des quatre volets du programme (Accompagnement Familial, éducation, crédit/emploi et coordination) ?

⇒ *Concernant la **pérennité** des projets :*

Les dispositifs mis en place pour garantir la pérennité des services proposés sont-ils efficaces ?

- la semi-autonomisation des écoles maternelles est-elle pertinente au regard des objectifs du volet éducation, autrement dit, comment garantir l'accès des plus pauvres aux préscolaires tout en améliorant la viabilité financière des écoles (actuellement de l'ordre de 50%)?
- les comités de quartiers sont-ils actifs, et permettent-ils l'accès des familles aux services existants ?
- dans quelle mesure l'autonomie financière, que les agences de crédit devraient atteindre pour les services financiers <sup>21</sup> au bout d'un an, garantit-elle un accès pérenne au crédit pour les habitants des quartiers ?

Les processus de transfert ont-ils été menés de manière à permettre la reconnaissance des partenaires par les partenaires locaux privés et institutionnels ?

## **4/ Apprécier les résultats de la passerelle :**

La passerelle fonctionne-t-elle ? Favorise-t-elle une bonne synergie entre les volets ? Le système de référencement inter-volets est-il efficace ? Comment la passerelle est-elle perçue par CEFOR et Koloiana ? La considèrent-elles comme un système efficace et utile, ou pas ?

---

<sup>21</sup> non compris les coûts des services non financiers (formation et suivi conseil).



### **3.3 Méthodologie**

#### **Pour la mission d'évaluation :**

Souhaitant que l'évaluation soit de nature participative, les deux ONG, C-E-FOR et Koloaina, ont été associées au choix du thème de l'évaluation. Dans le respect de cette dynamique, les évaluateurs devront donc s'efforcer de recueillir auprès des acteurs eux-mêmes leurs appréciations et analyses. Une réunion préalable à l'évaluation réunissant les évaluateurs et l'ensemble des acteurs locaux sera organisée afin de réfléchir à l'apport attendu de l'évaluation pour le processus de transfert.

L'évaluation devra bien entendu répondre aux questions posées et à celles qui pourraient surgir en cours d'évaluation, soit sur l'initiative des acteurs locaux soit sur celle des évaluateurs. Ils devront dans ce cadre s'attacher à prendre en considération les différences de nature des acteurs et leur histoire de collaboration avec Inter Aide, afin d'éviter les incompréhensions, les oppositions ou les mises en concurrence.

Plus précisément, elle pourra s'appuyer sur les différents documents (voir en annexe) disponibles aux sièges des ONG à Antananarivo.

L'évaluation s'appuiera également sur des entretiens des différents acteurs des projets (les bénéficiaires, les équipes locales, les FKT, les responsables de programme, et autres acteurs institutionnels).

#### **Pour la restitution**

Une restitution aura lieu d'abord sur place, réunissant dans un premier temps les deux ONG CEFOR et Koloaina, et dans un deuxième temps l'ensemble des acteurs impliqués.

Une réunion préparatoire aura lieu au siège d'Inter Aide, éventuellement en présence du F3E, pour définir le cadre d'une restitution finale ouverte organisée avec le F3E en présence des représentants des bailleurs du projet (et autres organismes intéressés si nécessaire).

Tout ou partie du rapport final devra être traduit en malgache par les évaluateurs.

#### **3.4.1 Moyens humains**

L'évaluation sera menée par deux évaluateurs, dont l'un d'eux sera recruté localement. Ils devront avoir des profils complémentaires, de manière à couvrir l'ensemble des aptitudes nécessaires pour cette mission. Les compétences requises sont les suivantes :

- ✓ Une expertise technique en matière d'évaluation, en organisation et management,
- ✓ Une expérience en actions sociales et/ou économiques en milieu urbain,
- ✓ Une expertise en diagnostic organisationnel, en renforcement des compétences, structuration des acteurs urbains, et en pérennité et reproductibilité des projets de développement,
- ✓ Des capacités de réaliser un diagnostic rapide du milieu physique et humain, sous l'angle de ses contraintes et de ses ressources ;
- ✓ Une compréhension dynamique du contexte et de ses enjeux essentiels,
- ✓ Une capacité de reconstitution synthétique de l'historique du projet et de ses évolutions majeures,
- ✓ Une expérience dans les domaines des institutions malgaches, des populations locales et de l'évaluation de projets,
- ✓ Une capacité de traduction orale et écrite dans les deux langues (français et malgache).

Les deux évaluateurs se coordonneront, et piloteront les rencontres avec les autorités et les organes institutionnels de tutelle. Ils seront également responsables d'inscrire la mission d'évaluation dans le cadre administratif et réglementaire de l'intervention des ONG à Madagascar, en resituant l'évolution des actions dans le contexte général. Ils seront chargés de conduire les entretiens en malgache.

### 3.4.2. Calendrier de l'évaluation

L'intégralité de la mission durera 22 jours, dont 2 jours de voyage.

Nous prévoyons

- ✓ 1,5 jour de préparation en France (Versailles) pour la consultation des documents disponibles et la rencontre des coordinateurs du projet ;
- ✓ La mission sur place devra avoir lieu entre Janvier et Avril 2004, pour une durée de 2 semaines à Madagascar, répartie en :
  - 1 jour de préparation à Antananarivo
  - 10 jours sur les sites d'intervention
  - 2 jours d'analyse et de restitution ;
- ✓ 3 jours de rédaction, pour la production d'un rapport provisoire;
- ✓ 1 jour de préparation de la restitution provisoire à Versailles ;
- ✓ 0.5 jour de restitution provisoire;
- ✓ 0.5 jour pour la production du rapport définitif
- ✓ 0.5 jour de restitution définitive

La remise du rapport devra avoir lieu au plus tard fin mai 2004.

### 3.4.3 Aspects financiers de l'évaluation

En euros TTC

*Charges prévisionnelles*

Intitulé	Quantité/ Unité	Coût unitaire	Coût total
<u>Honoraires et Per diem de l'évaluateur expatrié :</u>			
Honoraires évaluateur expatrié	22 h/j	427€/h/j	9 394 €
Per diem de l'évaluateur expatrié			
- Déplacement Versailles et restitution	3 jours	75 €/j	225 €
- Déplacement Aéroport et voyage Avion	2 jours	100 €/j	200 €
- Séjour	13 jours	50 €/j	650 €
- Site d'intervention, restitution terrain, transports secondaires	13 jours	15 €/j	195 €
<u>Honoraires et per diem de l'évaluateur Malgache</u>	15 h/j	70 €/j	1 050 €
<u>Autres frais</u>			
A/R Paris-Antananarivo	1 billet	1 300 €	1 300 €
Transports secondaires	forfait	40€	40 €
- Frais de restitution/ reproduction/diffusion	forfait	350 €	350 €
<b>Total coûts directs</b>			<b>13 404 €</b>
Frais administratifs (à partager entre IA et les consultants)	5 %		670 €
Imprévus (sur justificatifs)	5 %		670 €
<b>Total évaluation</b>			<b>14 744 €</b>

### *Plan de financement*

Financeurs	Total en euros	En %
MAE	10 321 €	70 %
F3E (fonds de péréquation)	1 474 €	10 %
Inter Aide	2 949€	20 %
<b>Total évaluation</b>	<b>14 744 €</b>	<b>100 %</b>