

ANDRIAMPARANONY Masy
Socio-économiste
Tél : 034 25 138 11
andriamparanony.masy@yahoo.fr
Stat n° 74908 22 2014 0 00275
NIF: 4001717903
Adresse : lot VT 68 Q

**« RAPPORT D’EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROJET
« PROJET D’APPUI A LA DECENTRALISATION ET LA RESILIENCE
COMMUNAUTAIRE (PADRC)-PNUD »**

AOUT 2017

TABLE DES ILLUSTRATIONS	3
1. Liste des Figures	3
2. Liste des tableaux.....	3
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS	4
RESUME EXECUTIF	1
PARTIE PRINCIPALE	5
1. INTRODUCTION.....	5
1.1. Contexte	5
1.2. Objectifs de l'évaluation	6
1.3. Structure du rapport.....	7
2. METHODOLOGIE D'EVALUATION	7
2.1. Les critères d'évaluation pris en compte.....	7
2.2. Démarche transversale et participative	7
2.1. Groupes cibles du PADRC et les cibles de L'évaluation à mi-parcours.....	9
3. LES RESULTATS DE L'EVALUATION.....	12
3.1. La pertinence du projet face aux problèmes de société identifiés	12
3.2. La pertinence du projet face aux priorités nationales.....	13
3.3. L'Efficacité du projet PADRC	15
3.4. Efficience	26
3.5. Les premiers signes d'impacts du projet	28
3.6. La durabilité	29
4. LEÇONS APPRISES.....	30
5. RECOMMANDATIONS	31
5.1. Renforcer l'équipe de mise en œuvre du projet pour les deux années à venir	32
5.2. Concevoir une stratégie de renforcement de capacité ainsi qu'un allègement des procédures de passation de marché selon les besoins réels et un budget bien circonscrit.	33
5.3. Améliorer la stratégie de mise en œuvre du projet et du partenariat.....	35
6. CONCLUSIONS.....	37
ANNEXE N°1 : TDR EVALUTAION A MI-PARCOURS DU PADRC	40
ANNEXE N°2 : : CALENDRIER DE LA REALISATION	51
ANNEXE N°3 : PROTOCOLE D'ENTREVUE ET DE GROUPE DE DISCUSSION AVEC LES PARTIES PRENANTES ET BENEFICIAIRES DU PROJET	52
1. Entretiens avec les parties prenantes.....	52
2. Groupes de discussion avec les bénéficiaires	53

ANNEXE N°4 : MATRICE EVALUATIVE	55
ANNEXE N°5 : KEY INFORMANTS.....	58

TABLE DES ILLUSTRATIONS

1. LISTE DES FIGURES

Figure 1: Outils et cibles spécifiques de l'évaluation du projet	8
Figure 2: Structure de gestion du projet.....	25

2. LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2: ZONE D'INTERVENTION PADRC EN 2017 DANS LA REGION ANDROY	9
Tableau 1: Zone d'intervention PADRC en 2015-2016	10
Tableau 3: Le produit attendus du projet PADRC vs Axe stratégique PND 1	14
Tableau 4: Progression des produits du CPD (rapport 2016)	16
Tableau 5 : Output du Plan stratégique 3.2	19
Tableau 6 Output du Plan stratégique : 4.4:	20
Tableau 7 Output du Plan stratégique : 5.2:	22
Tableau 8 Output du Plan stratégique : 5.4:	23
Tableau 9: SOUS-PRODUIT 4: Le projet est géré efficacement	25

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

BNGRC	: Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes
CCJ	: Conseil Communal de la Jeunesse
CNLS	: Comité National de Lutte contre le Sida
CPAP ou PAPP	: Country Program Action Plan (Plan d'action de Programme Pays)
CPD ou DPP	: Country Program Document (Document de Programme Pays)
CRR	: Cadre de Résultats et Ressources
CTD	: Collectivités Territoriales Décentralisées
DGD	: Direction Générale de la Décentralisation
DPP	: Document de Programme Pays
FACE	: Standard d'Autorisation de fonds et de Certification de dépenses
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GRC	: Gestion des Risques et des Catastrophes
IFT-IFTB	: Impôt Foncier sur les Terrains et Impôt Foncier sur les Terrains Bâti
INDDL	: Institut National de Développement Local
MID	: Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
NIM	: National Implementation (Exécution nationale)
ONCD	: Office Nationale de Concertation et de la Décentralisation
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PADRC	: Projet d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire
PGE	: Politique Générale de l'Etat
PND	: Programme National de Développement
PNUAD	: Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRR	: Plan de Relèvement et de Résilience
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaire Technique et Financière
RNDH	: Rapport National du Développement Humain
RRC	: Réduction des Risques et des Catastrophes
SBAA	: Accord de Base en matière d'Assistance
SE-CNLS	: Secrétaire Exécutif du Comité National de Lutte contre le Sida
SLC	: Structure Locale de Concertation
SNDL	: Stratégie Nationale de Développement Local
SNGRC	: Stratégie Nationale de Gestion des Risques et de Catastrophes
SNU	: Système des Nations Unies
STC	: Secrétaire Trésorier Comptable
STD	: Services Techniques Déconcentrés
TDC	: Théorie De Changement
TDR	: Termes De Référence
UG SNDL	: Unité de Gestion de la Stratégie Nationale de Développement Local
UNDAF	: United Nations Development Assistance Framework
VNU	: Volontaire des Nations Unies

RESUME EXECUTIF

A. Cadre général du projet

Le Projet d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire (PADRC) concerne essentiellement l'amélioration de la « Gouvernance, Etat de droit, sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale » inscrit dans le 1^{er} Axe stratégique du Plan National de Développement de Madagascar. Il contribue aussi à la réalisation de l'effet 2 UNDAF (Résultat 2) « Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains », et du 1^e Résultat CPAP « Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurés et outillés pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace; résister aux différents chocs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population ».

C'est un projet de 5 ans. Initié en 2015, dans un contexte d'après le retour à l'ordre constitutionnel de Madagascar du 2013, ce projet « compte appuyer la volonté de l'Etat de réaliser une décentralisation effective, une déconcentration réelle et une dynamique locale, facteur de réussite d'un développement territorial, afin d'atteindre un développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire. »¹. Il a pris une réorientation stratégique à partir de 2016 vers la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience (PRR) dans le Grand Sud de Madagascar après le constat des impacts de la période de sécheresse « El Niño » avant 2016.

B. Les groupes cibles selon les objectifs du projet

En 2015 : les groupes cibles du PADRC sont :

- le MID avec ses organes rattachés dans l'objectif d'appuyer la mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- les CTD constitués des Régions et Communes pour promouvoir le développement local inclusif ;
- les communautés afin de créer des conditions favorables au renforcement des capacités de résilience des communautés . En effet, ce projet devrait au final bénéficier aux communautés vulnérables (surtout les femmes et les jeunes)

Les interventions de PADRC au niveau des CTD étaient réparties dans 5 régions et 30 communes de MADAGASCAR. Puis, en 2017, après la concertation nationale du février 2016, les activités du projet, comme celles des autres projets du PNUD, sont réorientés vers le grand Sud, afin de collaborer dans

¹ Fiche de projet PADRC

la mise en œuvre du PRR pour les districts les plus affectés par la sécheresse déclenchée par El Niño dans le Grand Sud de Madagascar.

C. Objectif du rapport d'évaluation à mi-parcours du projet

Cette évaluation se propose de fournir des analyses et informations aux parties prenantes de ce projet afin de faciliter leur prise de décision concernant la suite du PADRC dans sa nouvelle orientation concernant la mise en œuvre du PRR. Pour se faire une appréciation globale et distanciée de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du PADRC a été mise en exergue afin d'améliorer la performance du projet. Cette évaluation suit les normes internationales de qualité et de référence de l'OCDE en s'intéressant aux cinq principaux critères qui sont la pertinence, l'efficacité, l'impact, l'efficience et la durabilité. D'autres thèmes important pour le PNUD ont permis de démontrer la dimension partenariale, la place du genre et le renforcement des capacités nationales pour la durabilité des futurs résultats du projet.

D. Méthodologie adoptée pour l'évaluation à mi-parcours du projet

Selon les Termes De Références (Cf. ANNEXE n°1) qui ont mentionné la spécificité de ce projet et les besoins d'informations pour cette mission, l'évaluation a été faite de manière transversale et participative en impliquant toutes les parties prenantes : ce sont le MID avec ses organes rattachés, partenaire de mise en œuvre et les bénéficiaires qui sont les CTD et enfin des acteurs et institutions impliqués de près ou de loin dans la mise en œuvre de ce projet comme le ministère de la jeunesse et sports, le SE-CNLS ainsi que les VNU et personnels du PNUD. Les zones concernées par les collectes de données primaires sont 2 régions : Menabe et Androy.

La méthodologie adoptée pour la collecte d'information lors de la présente évaluation est composée de revues documentaires², d'entrevues et de groupes de discussion ainsi que des descentes sur terrain pour apprécier les contextes spécifiques et les réalisations. Elle a permis d'obtenir des résultats représentant la réalité en suivant les normes internationales pour l'évaluation. Etant donné que les contextes dans les autres zones peuvent être différents, il se pourrait que les résultats diffèrent. Mais les 2 zones choisies sont les plus pertinentes pour l'étude, non seulement compte tenu de la concentration future des interventions dans la région d'Androy mais aussi de la complémentarité avec les autres interventions du PNUD dans ces zones. Nous avons alors utilisé plusieurs types d'outils pour recouper nos informations et vérifier les 5 critères de l'évaluation afin de mieux asseoir nos analyses et recommandations (cf. Annexe 3 et 4). Ces recommandations sont émises pour orienter l'équipe programme du PNUD et ses partenaires pour la mise en œuvre restante du PADRC.

E. Principaux résultats de l'évaluation

Les résultats de ce projet présentent une performance mitigée à fin 2016 : à cause des activités prévues et réalisées sans être vraiment achevées. Malgré ce retard dans la mise en œuvre, les leçons

² (Cf. Bibliographie pour la liste des documents consultés)

appries après ces 2 ans et demi devront permettre de faire progresser les activités et l'atteinte des résultats attendus dans les nouvelles communes d'interventions.

Le projet a débuté en 2015, mais il n'a pas encore totalement atteint les résultats visés pour deux principales raisons :

1. il n'a pas pu vraiment ni mobiliser son partenaire dans la mise en œuvre de son PTA ni impliquer les bénéficiaires.

La mise en place des conditions cadres favorables à l'autonomie des collectivités territoriales décentralisées, au développement local inclusif et à la résilience communautaire par les ministères concernés et leurs démembrements n'a pas encore pu aboutir vers une réelle appropriation par les bénéficiaires (CTD). La Direction Générale de la Décentralisation du MID n'était pas impliquée directement à la mise en œuvre du projet alors qu'elle devrait être la première concernée par cette activité, tandis que le projet (PADRC) s'est appuyé au niveau des EPA rattachés au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation comme l'Unité de gestion de la stratégie nationale de développement local, l'INDDL et l'ONCD. Cette approche a retardé l'atteinte des objectifs car les équipes du MID concernées par les décisions ne sont pas impliquées et donc ne se sont pas appropriées des résultats des efforts réalisés dans le cadre du projet.

Les activités du projet PADRC concernées sont :

- La mobilisation des ressources au niveau des CTD
- La validation des textes et stratégie sur la décentralisation

Selon les résultats de cette évaluation, des degrés inégaux d'efficacité par rapport aux produits et effets des activités sont constatés dans les deux régions visitées. Cependant, un constat lors de l'évaluation sur le terrain a confirmé, que malgré la différence de niveau de connaissances et de compétences des équipes de chaque CTD, les approches et appuis sont assez similaires pour tous les CTD. Les matériels mis à la disposition des CTD et les formations dispensées pour eux ne varient pas d'une région à une autre ni d'une commune à une autre malgré la diversité des régions et communes à Madagascar. Ces stratégies sont adoptées pour contourner le défi de la passation de marché des matériels et le déblocage des fonds de formation/atelier parce qu'il est plus facile de considérer les CTD comme identiques.

Or, le PNUD et son partenaire de mise en œuvre devraient adapter les budgets pour les matériels et la nature de ces derniers, le contenu des formations ou activités de renforcement de capacité aux besoins de chaque CTD. L'objectif est, en fait, de permettre aux CTD des zones d'interventions d'atteindre le plus haut niveau de performance et de leur fournir, à toutes, les chances de réussir et de pérenniser leurs acquis.

2. il a dû réorienter trop tôt sa cible pour se focaliser davantage sur le problème de sécheresse dans le sud

Les autres zones d'interventions du PADRC se sentent délaissées trop tôt avant l'achèvement des processus initier dans leur commune. Ces communes ne se sont pas encore appropriées des

Structures Locales de Concertation mis en place ni des Plans de Développement Local Intégrés Inclusifs. Peu d'activités sont initiées dans le PDLII et les SLC ne sont pas encore fonctionnelles. Pour le plan d'action 2017, nous avons constaté que les résultats de la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience ne sont pas encore perceptibles pour vraiment impacter sur la capacité de relèvement et résilience de la communauté. Une certaine difficulté du PNUD en interne et avec les autres parties prenantes et acteurs locaux dans la coordination de ces actions en est la cause comme la mise en place des antennes régionales de BNGRC ou la coordination des activités des différents projets du PNUD et des différents partenaires de ce projet. Pourtant le projet PADRC, qui voudrait s'aligner avec la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience dans le Sud, peut servir de tremplin efficace pour améliorer la coordination des actions du PNUD dans son orientation actuelle et future. L'initiative de mobilisation de la communauté surtout la population vulnérable pour la participation citoyenne garantit à long terme le renforcement de la capacité locale pour un développement durable.

Une meilleure coordination sur le terrain est nécessaire pour relever les différents défis de communication, d'utilisation efficiente des ressources matérielles et humaines du projet afin d'arriver à satisfaire les besoins réels des populations ciblées. Cela favoriserait une amélioration de la collaboration des équipes des différents projets de PNUD en interne dans la région d'Androy par exemple et avec les équipes programme du PNUD. Ainsi, dans un souci d'équité et de performance, les CTD en tant que bénéficiaires directes du projet PADRC seront mieux suivies et mieux appuyées afin qu'elles puissent fournir des services de meilleure qualité auprès de la communauté.

Pour améliorer la stratégie de mise en œuvre du PRR et atteindre les résultats escomptés dans les nouvelles zones d'intervention, le PNUD ne peut pas agir seul mais doit développer des partenariats solides dans la mise en œuvre de ce projet, en renforçant la collaboration avec les différents partenaires. Le partage efficace et efficient des tâches selon la capacité de chaque intervenant et selon le principe de subsidiarité, ainsi que l'amélioration de la synergie entre les différents intervenants au niveau des zones d'interventions sont à renforcer. L'amélioration de la collaboration entre les différentes parties prenantes à l'intérieur du MID est également nécessaire : l'engagement de tout un chacun dans le projet garantira déjà la viabilité du projet. Le partenariat avec le MID doit être reconsidéré vis-à-vis de l'intérêt porté à ces organismes rattachés et de son organigramme actuel à partir de ce projet pour soutenir à long terme les structures des CTD. La cohérence de la conception du projet avec les priorités nationales (Cf. PND gouvernance local au service du développement local de ce partenariat et est important pour la mise en œuvre de la suite de ce projet.

Pour améliorer les résultats dans l'avenir, l'organisation du partenaire, MID , gagnerait à être revue pour mettre en exergue les réels blocages de son intervention qui devraient impacter sur le projet. En effet, le contenu du projet en soi est très important pour les CTD qui sont conscients de la nécessité, d'une bonne gestion de leurs ressources propres. Alors après une bonne restructuration du processus de mise en œuvre tant au niveau de PNUD que de son partenaire de meilleurs résultats sont attendus.

1. INTRODUCTION

1.1. CONTEXTE

La mise en œuvre du « Programme d'Appui à la Décentralisation et la Résilience Communautaire (PADRC) » de janvier 2015 à juin 2017 constitue l'objet de cette évaluation. C'est un projet de 5 ans qui se terminera en décembre 2019. Il a été initié dans un contexte national marqué par le retour de Madagascar à l'ordre constitutionnel suite à l'élection présidentielle de 2013. Après une crise politique de 5 ans qui a eu des conséquences fortement négatives sur le plan économique et social : un taux de pauvreté qui est passé de 69 % en 2005 à 71,5% en 2012 et la non atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)³, l'entrée en fonction, en début de l'année 2014, d'un président élu et la mise en place de son gouvernement annoncent la reprise des actions pour le développement : ainsi, le Plan National de Développement a été élaboré en 2014. Cet outil va aider le pays à faire face à la faiblesse de la gouvernance à tous les niveaux, marquée par la fragilité des institutions nationales et locales dont les causes se trouvent, en partie, dans la centralisation excessive du pouvoir, la responsabilisation insuffisante et une société civile très politisée et urbaine.

La crise politique prolongée vécue par les malgaches de 2009 à 2013 a aussi aggravé la pauvreté des malgaches traduite par une faible productivité, des services publics déficients, une absence de mécanismes de coordination et d'initiatives au niveau local, des services de développement médiocres (formation, orientation, information, programmes de micro-financement) et l'extrême vulnérabilité du pays aux chocs extérieurs. Le sous-emploi de masse qui touche actuellement 80 %⁴ de la population donne peu d'espoir pour les 400 000 jeunes qui entrent sur le marché du travail chaque année

le PADRC s'inscrit dans ce contexte et a pour objectif de venir en appui à la mise en œuvre du Plan National de Développement du gouvernement malgache, en particulier l'Axe 1 concernant l'amélioration de la Gouvernance, l'Etat de Droit, la Sécurité, la Décentralisation, la Démocratie ainsi que la Solidarité nationale. Il s'inscrit également dans le cadre de l'assistance pour le développement du Système des Nations Unies et contribue à la réalisation de l'effet 1 de l'UNDAF : « Les institutions publiques, la société civile et les médias au niveau central et décentralisé exercent leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains ». Ce projet vise aussi à contribuer à la réalisation du programme de PNUD, plus spécifiquement du 1^{er} Résultat CPAP : « Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones

³ PGE MADAGASCAR 2014

⁴ *Descriptif de programme de pays pour Madagascar 2015-2019 Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.*

d'intervention sont structurés et outillés pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace ; résister aux différents chocs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population ».

1.2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'exécution du projet PADRC étant arrivée à mi-parcours, la présente prestation consiste à faire une évaluation dans l'objectif général d'améliorer la performance et la mise en œuvre du projet sur la période restante et accroître ainsi la redevabilité et l'apprentissage.

L'objectif global de l'évaluation à mi-parcours est de fournir aux différentes parties prenantes du PADRC des informations fiables et pertinentes sur différents aspects du projet, d'en tirer les leçons et de proposer des recommandations pour améliorer la performance et la mise en œuvre pour la suite du projet.

Ce rapport d'évaluation, plus spécifiquement, vise :

- à mettre en exergue les changements ainsi que les impacts apportés par le projet, face aux objectifs qu'il s'est engagé à atteindre, et à démontrer les changements visibles selon les résultats attendus mais aussi les effets inattendus du projet ;
- à présenter les 1^{er} résultats de l'analyse des principaux facteurs qui ont influencé la mise en œuvre des activités et l'approche utilisée afin de fournir des données probantes pour la suite ;
- à tirer les leçons pertinentes et émettre des recommandations pour une amélioration continue et une mise à l'échelle des résultats dans le but d'accroître la redevabilité et l'apprentissage et d'améliorer la performance de la mise en œuvre du projet sur la période restante.

En résumé, le but de cette évaluation est de faire en sorte que les résultats obtenus puissent être utilisés par les différentes parties prenantes concernées par ce programme à des fins de prise de décision concernant la suite du projet. Les leçons apprises seront capitalisées pour la mise en œuvre du programme pendant la période de 2017-2019 mais aussi pour la conception de futurs projets.

Enfin, il est utile de mentionner que cette évaluation entre également dans le cadre de la réalisation du plan d'évaluation du Bureau Pays pour la période 2015-2019.

Les résultats spécifiques de l'évaluation rapportés dans ce document concernent notamment :

- les réalisations et les stratégies mises en œuvre par le projet aussi bien sur le terrain qu'au niveau national ;
- l'appréciation de manière objective de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du Projet ;

- les analyses des atouts et des contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet, afin de présenter les points forts et les points à améliorer ;
- l'appréciation des bonnes pratiques à capitaliser pour renforcer les acquis, ainsi que les leçons à tirer ;
- les recommandations et les propositions d'orientations qui se veulent être claires, pertinentes et réalistes pour la poursuite projet.

1.3. STRUCTURE DU RAPPORT

Le présent rapport d'évaluation s'organise autour des points suivants :

- Une description de la méthodologie de la mission
- L'analyse des résultats des activités menées par les acteurs du projet PADRC;
- Les principaux enseignements et leçons tirés ;
- Les conclusions, recommandations et les perspectives.

2. METHODOLOGIE D'EVALUATION

2.1. LES CRITERES D'EVALUATION PRIS EN COMPTE

Les résultats de cette évaluation suivront les critères standards de l'OCDE en s'intéressant aux cinq principaux critères d'évaluation qui sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, et la durabilité. Les autres thèmes pertinents qui intéressent spécialement le PNUD que sont notamment l'approche genre, le respect des droits de l'homme et le renforcement des capacités nationales seront également abordés. Ces critères ont permis de démontrer la dimension partenariale, la place du genre et de la stratégie de pérennisation dans le projet. L'analyse de la théorie de changement sous-jacente du projet par rapport au problème de développement identifié sera également faite et des points d'amélioration du projet en vue d'une amélioration future seront mis en exergue.

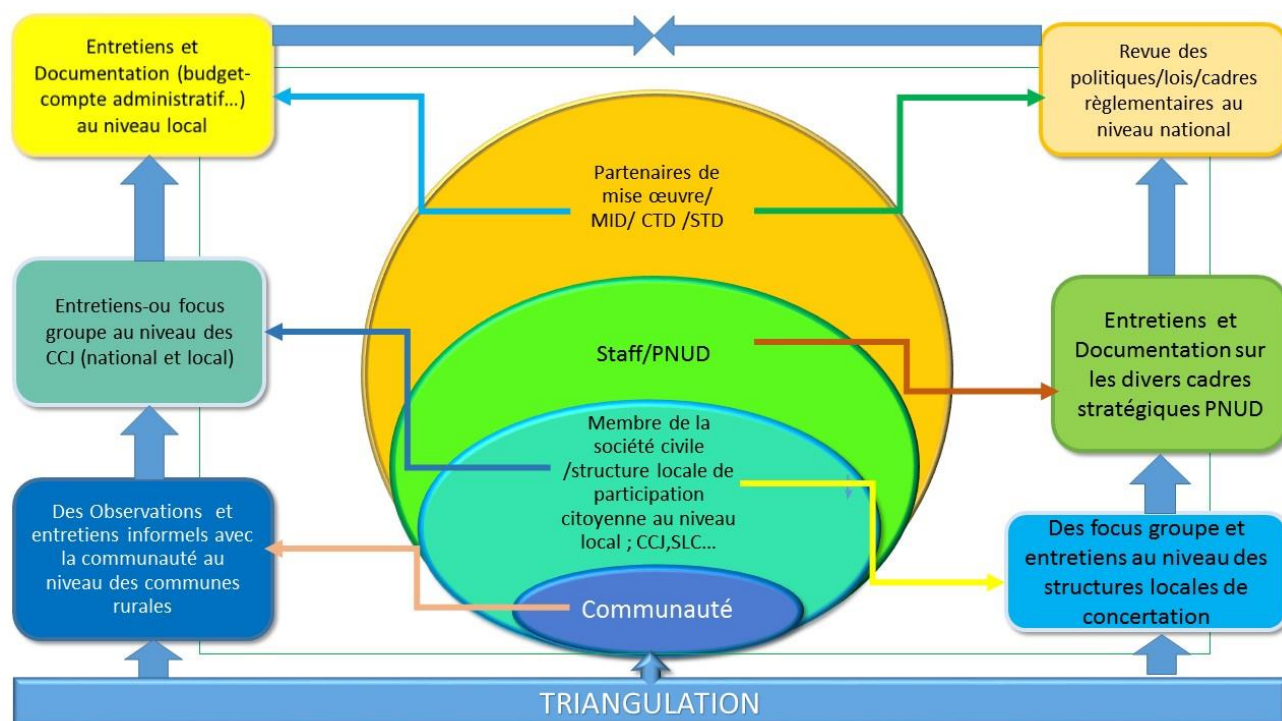
2.2. DEMARCHE TRANSVERSALE ET PARTICIPATIVE

Cette méthodologie d'évaluation qui adopte une approche principalement qualitative s'est basée sur des revues documentaires, des entrevues et des groupes de discussion, et des visites dans les zones d'intervention. Ces sources de données ont été utilisées pour la triangulation des données et informations. Le but est de s'assurer que les résultats de cette mission représentent bien la réalité et suivent les normes internationales d'une évaluation de projet. Les analyses des résultats du projet se basent sur les informations proviennent des répondants qui ont été interviewés ou qui ont participé aux groupes de discussion menés (cf. liste key informants ci-joint en Annexe n°5) et de plusieurs documents qui ont été également examinés. (Cf. liste ci-joint en Bibliographie)

Ainsi, cette évaluation s'est faite de manière transversale et participative compte tenu de la spécificité de l'activité et des besoins en informations conformément aux Termes De Références. Elle a pu toucher les parties prenantes du projet en tant qu'informateurs principaux, dont le personnel du PNUD en lien avec ce projet, les différents représentants du partenaire de mise en œuvre, les acteurs promoteurs ou bénéficiaires directs et indirects du projet (Cf. Annexe n°5) dont :

- le partenaire de mise en œuvre représenté par le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID) et ses organes rattachés : Office National de Concertation sur la Décentralisation, Fonds de Développement Local, Institut National de la Décentralisation et du Développement Local, Bureau National de Gestion des Risques et Catastrophes, Cellule /Antenne régionale de Prévention des Risques et Catastrophes,
- le Ministère de la Jeunesse et des Sports impliqué par la mise en œuvre de ce projet pour les volets se rattachant au problématique de la jeunesse et le Secrétariat Exécutif du Comité National de Lutte Contre le Sida pour les questions de coordination et mobilisation multisectorielle concernant la lutte contre le VIH SIDA.
- les bénéficiaires directes du projet PADRC constitués des Collectivités Territoriales Décentralisées (communes et Régions)
- les parties prenantes et partenaires au niveau des Agences des Nations Unies : PNUD-Programme VNU

FIGURE 1: OUTILS ET CIBLES SPECIFIQUES DE L'EVALUATION DU PROJET

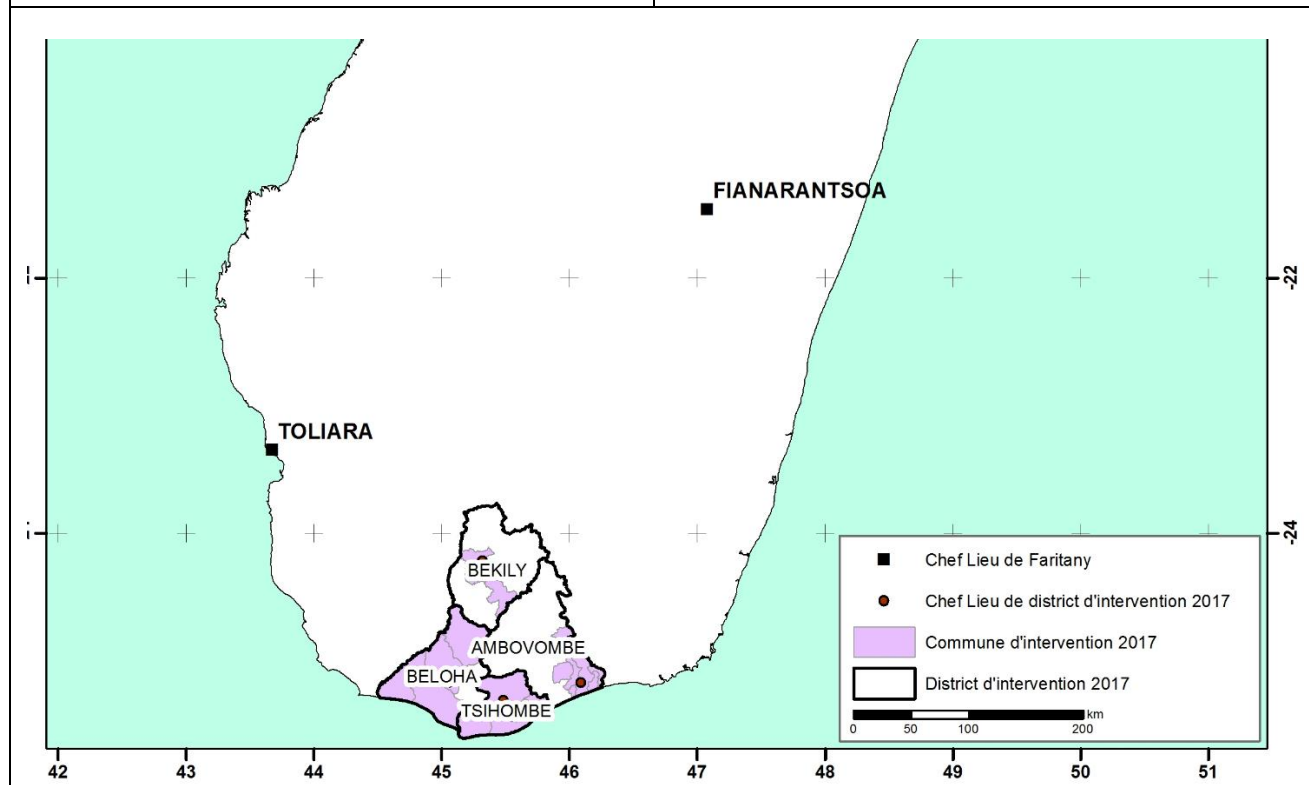


Source : Auteur juillet 2017

2.1. GROUPES CIBLES DU PADRC ET LES CIBLES DE L'EVALUATION A MI-PARCOURS

TABEAU 1: ZONE D'INTERVENTION PADRC EN 2017 DANS LA REGION ANDROY

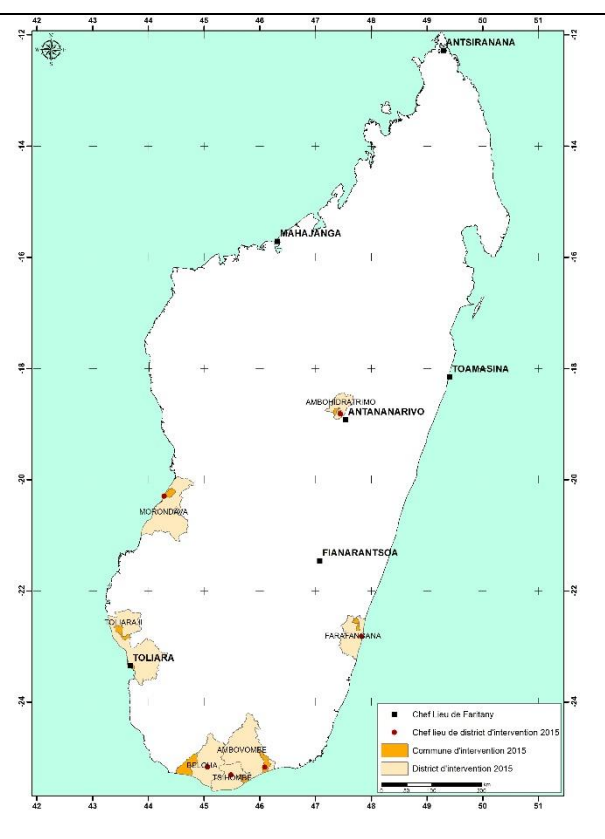
<i>District et pôle d'intervention 2017 de l'Est</i>	<i>Commune concernée en 2017</i>	<i>Nb</i>	<i>District et pôle d'intervention 2017 de l'Ouest</i>	<i>Commune concernée en 2017</i>	<i>Nb</i>
<i>Pôle Bekily</i>	<i>Belindo Mahasoia, Manakompy, Tsikolaky, Ankaranabo Nord Maroviro.</i>		<i>Pôle Ambovombe</i>	<i>Ambovombe Ambanisarika, Maroalopoty, Maroalomainty, Tsimananada, Ambohimalaza Anjekiankilikira</i>	<i>7</i>
<i>Pôle Beloha</i>	<i>Beloha Tranovaho Marolinta Mahaenegne Ambatotsivala Tranoroa Behabobo Kopoky</i>	<i>6</i>	<i>Pôle Tsihombe</i>	<i>Tsihombe Ankilivalo Imongy Antaritarika Betanty (Faux Cap) Behazomanga Marovato Anjampaly Nikoly</i>	<i>9</i>
<i>Nombre total de district : 4</i>			<i>Nombre Total de communes : 30</i>		



Source : PTA 2015-2016-2017 et TDR appui pôles urbains Androy.

TABLEAU 2: ZONE D'INTERVENTION PADRC EN 2015-2016

égion d'intervention	Nb	Commune concernée en 2015-2016	Nb
Analamanga	1	Mahitsy	1
Menabe	1	Morondava Bemanonga	2
Atsimo Andrefana	1	Toliara, Milenaka Saint Augustin	3
Androy	1	Ambovombe, Antaritarika Marolinta	3
Atsimo Atsinanana	1	Farafangana, Tangainony Vohiliengo	3
Nombre Total Région	5	Nombre Total Commune	12



SOURCE : RAPPORT ET PTA-PADRC 2015-2016-2017

En 2015 : les groupes cibles du PADRC sont le MID, les CTD constitués des Régions et Communes et les communautés. Les interventions de PADRC au niveau des CTD étaient réparties dans 5 régions et 30 communes de MADAGASCAR. Puis, en 2017, après la concertation nationale du février 2016, les activités du projet, comme celles des autres projets du PNUD, sont réorientés vers le grand Sud, afin de collaborer dans la mise en œuvre du PRR pour les districts les plus affectés par la sécheresse déclenchée par El Niño dans le Grand Sud de Madagascar.

Compte tenu des contraintes de temps et du budget pour réaliser l'évaluation, les collectes de données sur le terrain se sont tenues seulement dans les 2 des zones d'interventions du Projet ci-dessous en prenant compte des objectifs annuels, l'aspect genre, le respect des droits humains, conformément à la méthodologie que nous avons proposée pour la réalisation de cette mission :

2.1.1. LA REGION ANDROY

Ce choix a été fait afin d'évaluer à partir des 5 critères la participation du projet PADRC dans la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience pour les districts les plus affectés par la sécheresse déclenchée par El Niño dans le Grand Sud de Madagascar.

Cette descente dans cette région pour les collectes d'informations permettra de faire un état des lieux de la problématique de l'intercommunalité et du processus d'intervention à partir des actions

prioritaires définies au niveau des pôles urbains. La commune d'Ambovombe et les six (6) nouvelles communes d'intervention de l'année 2017 qui gravitent autour de la commune urbaine - à savoir : Ambanisarika, Maroalopoty, Maroalomainty, Tsimananada, Ambohimalaza et Anjekiankilikira - sont concernées par la descente sur le terrain.

Nous avons visité aussi d'autres communes (comme Ambondro ou Erada) sur les mêmes axes des communes du pôle d'Ambovombe pour constater l'état de développement des autres communes afin d'avoir des échelles de comparaisons. Les actions que nous avons regardées pour cette évaluation sont :

- Le renforcement des capacités de la Région pour la coordination et le pilotage de la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience,
- L'accompagnement des dynamiques intercommunales pour la mutualisation des services et des infrastructures ;
- L'appui aux communes dans la mise en œuvre des actions de leur Plan de Développement Local Inclusif et intégrant les priorités en matière de relèvement et de résilience ;

2.1.2. LA REGION DE MENABE

2 communes sont concernées dans la région de Menabe : la commune rurale de Bemanonga et la commune urbaine de Morondava. Il s'agit d'évaluer la pérennisation des acquis et leur mise à l'échelle. Ces 2 communes sont concernées par le projet dans le cadre de :

- l'accompagnement des Régions dans le pilotage de son développement et la promotion des initiatives de partage et de capitalisation des bonnes pratiques (la concertation, la planification, la mobilisation des ressources, la budgétisation, l'amélioration des services...)
- le suivi et la communication des résultats (au niveau national, régional et communal) pour une meilleure appropriation et mobilisation des ressources

2.1.3. LE NIVEAU NATIONAL

L'explication des actions menées pour la décentralisation en général a été évaluée à partir de la mise en œuvre du PTA du PADRC au niveau national notamment pour :

- l'élaboration des différents cadres institutionnel législatif (stratégique)
- l'élaboration des outils de travail opérationnel : PTA du ministère partenaire et les établissements publics rattachés.

3. LES RESULTATS DE L'EVALUATION

Pour apprécier dans quelle mesure le projet PADRC dispose des principales "qualités" d'un bon projet selon les critères de l'OCDE, les 5 critères proposés dans la grille d'évaluation (matrice évaluative en annexe 4) ont été les principaux fils conducteurs de notre analyse des documents, de l'observation sur terrain et des différentes formes d'entretiens.

Les résultats au niveau des 2 régions : Menabe et Androy, visitées lors de cette évaluation ne sont pas directement comparables mais pris en compte selon les activités réalisées dans ces régions depuis 2015. Notons qu'en 2017, les actions mises en œuvre actuellement à Menabe, concernent surtout les stratégies de sortie après les 2 ans et demi de mise en œuvre tandis qu'à Androy le projet est en train de se focaliser sur l'approche d'intercommunalité dans les pôles de développement de cette Région.

3.1. LA PERTINENCE DU PROJET FACE AUX PROBLEMES DE SOCIETE IDENTIFIES

Dans sa conception, le PADRC est un projet qui vise à appuyer le pays à relever les défis dans le domaine de la gouvernance. De part ces 3 objectifs :

- Appuyer la mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- Promouvoir le développement local inclusif ;
- Créer des conditions favorables au renforcement des capacités de résilience des communautés ;

Ces 3 objectifs ont entraîné des actions issues pour la plupart d'une stratégie d'intervention à la base. Elles incluent des processus participatifs de consultations des acteurs locaux avec l'appui à la mise en place de cadre de concertation locale comme les Structures Locales de Concertation. Ceci afin de correspondre à des besoins primaires ressentis par toutes les catégories de population sans exclure les pauvres et les vulnérables.

Ces objectifs sont donc pertinents car dans la Région d'Androy, la femme prend en charge tous les besoins de sa famille. Pourtant elle ne peut pas donner son avis pour le développement de la communauté alors qu'elle est très concernée en tant que pilier de sa famille. Les appuis aux initiatives en faveur de la participation et des besoins des femmes au niveau local par la mise en place de cadre de concertation locale impliquant les femmes sont alors pertinentes pour leur permettre d'agir et prendre des décisions pour sa communauté. A Menabe, la prise de responsabilité des femmes par l'intermédiaires des SLC et du conseil communal, a amélioré les services de la commune notamment en matière d'assainissement de la ville qui est un besoin réel des CTD et de la communauté.

L'Etat et les CTD sont demandeurs des services du PNUD notamment pour améliorer les ressources locales : appui du PNUD par les dotations informatiques et appui en formation pour le recensement fiscal. Mais en analysant les besoins des bénéficiaires par rapport aux zones d'intervention et les types d'intervenants qui y existent, le niveau de pertinence est moyennement satisfaisant :

Par rapport à l'intervention au niveau local :

Le choix d'une mise en œuvre au niveau des anciennes zones d'intervention du PNUD permet de capitaliser les acquis et de renforcer les impacts des interventions antérieures.

A partir de 2017, les activités se sont concentrées majoritairement dans la région Androy. Face à la situation de sécheresse qui a infecté gravement les moyens de subsistance et les économies de la population dans le sud de Madagascar, le choix de la concentration des activités dans le Sud paraît opportun mais les autres zones vont souffrir du départ précipité des appuis du PNUD.

Cela est pertinent compte tenu, notamment, de la demande de l'Etat malgache qui, lors de la concertation nationale à Ambovombe en février 2016, a fait ressortir un plan de réponse stratégique humanitaire. Toutefois, l'existence de plusieurs projets et programmes qui ont déjà travaillé et qui continuent de travailler dans cette région, est au contraire très déconcertante. Cette zone est éloignée et difficile d'accès, pourtant on y observe une concentration d'actions humanitaires avec des projets plus ou moins pertinents par rapport aux besoins réels de cette population qu'il va falloir résoudre au préalable ; ces défis se rapportant à la Gestion Intégrée de l'Eau qui ne sont peut-être pas dans le domaine de compétence des programmes actuels du PNUD. Pourtant cela pourrait créer des frustrations et peu de résultat comme ce fut le cas pour d'autres programmes d'auparavant. (Cf. Constat rapporté lors de l'élaboration du Plan de Relèvement et de Résilience).

En effet, sur le terrain, nous avons aussi constaté que cette zone est un cimetière de projets (Cf. stèles commémoratives des réalisations dans la région) : cette zone éloignée et inaccessible attire beaucoup de projets et de financements douteux d'autant plus qu'il est difficile d'y faire le suivi des activités. Cette situation peut influencer en même temps le comportement des bénéficiaires qui deviennent de plus en plus dépendants, alors qu'ils ne profitent que des miettes de ces projets. Cela est d'autant plus inquiétant au vu du nombre alarmant de mendiants comparé au nombre conséquent de véhicules de projets (la plupart sont des véhicules 4*4) qui circulent dans la commune urbaine d'Ambovombe Androy. L'éloignement de cette zone nécessite plus d'investissements particuliers en terme de coordination de programme et des parties prenantes de développement, coordination sans laquelle les interventions risquent d'être inefficaces voire inefficaces. L'intervention du PNUD ne sera donc pas pertinente à moins qu'elle prendra en main la coordination des différents intervenants et projets dans cette Région par l'intermédiaire de son partenaire qu'est le MID.

3.2. LA PERTINENCE DU PROJET FACE AUX PRIORITES NATIONALES

Par rapport à l'intervention au niveau national :

La sélection du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation en tant que partenaire de mise en œuvre du projet est pertinente. C'est l'expression du soutien de la volonté de l'Etat à réaliser une décentralisation effective, une déconcentration réelle et une dynamique locale, facteurs de réussite d'un développement territorial, pour l'atteinte d'un développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire. Ce Ministère est en effet le premier responsable de la mise en œuvre de la politique de décentralisation avec ses organes rattachés (les EPA). Il a sous sa tutelle les Régions et les Communes : les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).

Les actions du projet s'inscrivent pleinement dans les priorités nationales du PND (Plan National de Développement), Axe 1 : Gouvernance, Etat de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale. En effet, dans sa conception, le projet PADRC compte appuyer cette volonté de l'Etat dans la réalisation d'une décentralisation effective, d'une déconcentration réelle et d'une dynamique locale, facteurs de réussite d'un développement territorial, afin d'atteindre un développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire.

En outre, à travers cet objectif, le projet PADRC veut également contribuer à la réalisation du résultat du Plan d'Action du Programme Pays entre le Gouvernement de Madagascar et le PNUD (CPAP 2015-2019) et qui s'aligne avec l'effet du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) concernant : « Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent efficacement leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée et protectrice des droits humains ».

Concernant la pertinence du projet par rapport au plan stratégique du PNUD (2014-2017), ses objectifs sont en ligne avec le résultat 2 concernant « la satisfaction des attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique », notamment au niveau local.

Tableau 3: Le produit attendus du projet PADRC vs Axe stratégique PND 1

Axe prioritaire de la PGE	Effet UNDAF	Produit 1 du CPD (CPAP 2015-2019)
Renforcement de la Gouvernance, de l'Etat de droit et instauration d'une justice équitable	Effet 2 : Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent efficacement leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée et protectrice des droits humains	Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurées et outillées pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace; résister aux différents chocs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population.

Source : PGE, UNDAF, CPD Cf. Bibliographie

Axe stratégique PND 1 : « Gouvernance, Etat de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale ».

1.3.GOUVERNANCE LOCALE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT LOCAL	1.3.1.Renforcer la gouvernance et le développement local et les principes de l'aménagement du territoire	1.3.1.1. Autonomiser les actions et la décision de l'Administration de proximité
		1.3.1.2. Renforcer l'économie locale et les finances locales
		1.3.1.3. Améliorer la culture de dialogue entre les dirigeants locaux et leurs populations
		1.3.1.4. Donner une effectivité et une efficacité au Fonds de Développement Local
		1.3.1.5. Opérationnaliser l'aménagement optimal du territoire

Source : PND Madagascar 2014-2019

3.3. L'EFFICACITE DU PROJET PADRC

Le niveau de performance est moyennement satisfaisant car les activités ne sont pas achevées en général et ne permet pas d'atteindre les objectifs du projet. Cette performance dans la mise en œuvre du projet a été analysé selon la méthodologie présentée auparavant à partir des questions suivantes :

- Est-ce que le projet, à ce stade, a pu réaliser les produits attendus de sa mise en œuvre ?
- Quel est le niveau d'atteinte des objectifs fixés par le projet ? (Qualité des prestations de services en lien avec le cadre logique, les normes de qualité et la théorie de changement du projet ?)
- Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet ?

3.3.1. L'EFFICACITE DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES DU PROJET

L'évaluation de l'efficacité du PADRC s'est faite à travers l'analyse de l'avancement des activités et des résultats obtenus, notamment concernant les 2 activités suivantes :

- Le renforcement des capacités du Ministère en charge de la Décentralisation pour impulser et coordonner la relance du processus de décentralisation, de gouvernance territoriale et du développement local.
- Le renforcement des capacités techniques, managériales et financières des CTD pour mettre en œuvre et coordonner le développement local Intégré inclusif dans les zones d'intervention

L'évaluation de ces 2 activités menées pour la décentralisation a été faite à partir de la mise en œuvre du PTA selon le rapport du PADRC. Selon les rapports annuels 2015 et 2016 donnant un aperçu global du niveau de l'avancement du projet PADRC, le niveau d'atteinte des résultats du projet reste très

partiel. Mais la clarté des résultats attendus à la conception du projet⁵a facilité la comparaison entre les résultats attendus et les résultats effectivement atteints. (CF. Rapport et /PTA). Les rapports annuels préparés par le Coordonnateur sont réguliers et exhaustifs. Ils incluent des analyses pertinentes de l'avancement des résultats sous différents angles descriptifs et temporels. Ils traitent aussi les leçons apprises et les recommandations.

La synthèse de ces résultats est présentée ici pour analyser le niveau d'atteinte des résultats et connaître les efforts à déployer à partir des informations recueillies dans le cadre de cette évaluation.

TABEAU 4: PROGRESSION DES PRODUITS DU CPD (RAPPORT 2016)

<i>Description :</i>	<i>Indicateurs :</i>	<i>Baseline 2015</i>	<i>Cibles 2016</i>	<i>Etat d'avancement (narratif):</i>	<i>Moyens de vérification</i>
<i>Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurées et outillées pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace ; résister aux chocs extérieurs et stimuler le développement</i>	<i>Nombre de collectivités territoriales décentralisées qui mettent en œuvre et suivent leur plan opérationnel participatif : budgétisé et sensible au genre avec des systèmes de sécurité intégrant la prévention des risques, la résilience des communautés aux chocs et le relèvement</i>	<i>0</i>	<i>10 CTD dont 5 Régions et 5 Communes</i>	<i>12 les Plans de Développement Local ont été élaborés dans les communes cibles du projet⁶ 12 les communes mettent en œuvre et suivent leur plan opérationnel participatif : budgétisé et sensible au genre avec des systèmes de sécurité intégrant la prévention des risques, la résilience des communautés aux chocs et le relèvement dans les zones d'interventions.</i>	<i>Analyse des Plans Développement Local intégré Analyse des budgets des C.T.D. Dimension genre, Dimension prévention des risques, Dimension résilience des communautés</i>

⁵Projet dans le cadre de gestion axée sur les résultats.

⁶ Cf. Partie méthodologie d'évaluation : Zone d'intervention du projet en 2015

<i>Description :</i>	<i>Indicateurs :</i>	<i>Baseline 2015</i>	<i>Cibles 2016</i>	<i>Etat d'avancement (narratif):</i>	<i>Moyens de vérification</i>
<i>local en répondant aux besoins exprimés par la population.</i>	<i>dans les zones d'interventions.</i>			<i>12 les Communes disposent d'un plan local de développement, élaboré de manière participative et sensible au genre et comprenant des systèmes de sécurité intégrant la prévention des risques, la résilience des communautés aux chocs et le relèvement.</i> <i>Des actions prioritaires ont été mises en œuvre. Des appuis leur seront prodigués en octobre et novembre lors de l'élaboration et l'opérationnalisation de leur budget primitif</i> <i>Pour la mise en place de la Structure Locale de Concertation :</i> <i>12 responsables de l'Office National Concertation sur la Décentralisation (ONCD) et 4 responsables de l'Unité de Gestion de la Stratégie Nationale de</i>	

<i>Description :</i>	<i>Indicateurs :</i>	<i>Baseline 2015</i>	<i>Cibles 2016</i>	<i>Etat d'avancement (narratif):</i>	<i>Moyens de vérification</i>
				<i>Développement Local (UGSNDL) ont bénéficié de la formation relative à la Gouvernance Participative ;</i> <i>Pour l'élaboration des Plans de Développement Local Intégré et Inclusif :</i> <i>12 responsables du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, 12 responsables du Ministère de la Jeunesse et du Sport, 3 du Bureau de la Gestion des Risques et Catastrophes, 2 du Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion des Femmes et 2 du Bureau Exécutif de Comité de Lutte contre le VIH/SIDA ont bénéficié d'une formation sur la méthodologie d'élaboration de Plan de Développement Local Intégré et Inclusif.</i>	

SOURCE RAPPORTS PADRC 2015-2016

TABLEAU 5 : OUTPUT DU PLAN STRATÉGIQUE 3.2

FUNCTIONS, FINANCING AND CAPACITY OF SUB-NATIONAL LEVEL INSTITUTIONS ENABLED TO DELIVER IMPROVED BASIC SERVICES AND RESPOND TO PRIORITIES VOICED BY THE PUBLIC.

<i>Indicateur:</i>	<i>Baseline 2015</i>	<i>Cible 2016</i>	<i>Réalisation 2016</i>
<i>3.2.2. A.1.1: Level of capacity of sub-national governments / administrations for planning delivery of basic services.</i>	<i>2 = very partial.</i>	<i>3= partial capacity</i>	<i>2</i>
<i>3.2.2.A.2.1:Level of capacity of sub-national governments / administrations for budgeting delivery of basic services.</i>	<i>2 = very partial.</i>	<i>3= partial capacity</i>	<i>2</i>
<i>3.2.2.A.3.1: Level of capacity of sub-national governments / administrations for monitoring delivery of basic services.</i>	<i>2 = very partial.</i>	<i>3= partial capacity</i>	<i>2</i>

SOURCE RAPPORTS PADRC 2015-2016

Ce produit concerne la finalisation et validation des outils, ainsi que le suivi des activités qui sont des grands enjeux du projet lors de ces deux années et demie écoulées. Les actions du projet en ce sens devraient contribuer à améliorer la situation dans les zones d'intervention, au niveau national et local. à permettre aux bénéficiaires de disposer des compétences, des capacités et des outils/instruments stratégiques, programmatiques et budgétaires pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des actions de développement local intégré et inclusif et de la promotion de la bonne gouvernance.

Au niveau national depuis 2015 ces activités programmées ont concerné :

- L'élaboration des différents cadres institutionnels législatifs (stratégiques) ;
- L'élaboration des outils de travail opérationnel : PTA du ministère partenaire et les établissements publics rattachés.

Au niveau local depuis 2016 (Régions et communes) ces activités programmées ont concerné :

- Le renforcement des capacités de la Région dans la coordination et le pilotage de la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience,
- L'accompagnement des dynamiques intercommunales pour la mutualisation des services et des infrastructures ;

- L'appui aux communes dans la mise en œuvre des actions de leur plan de Développement Local Inclusif et Intégrant les priorités en matière de relèvement et de résilience ;

Au niveau local depuis 2017 (Région et communes) ces activités programmées ont concerné :

- L'accompagnement des Régions dans le pilotage de son développement et la promotion des initiatives de partage et de capitalisation des bonnes pratiques (la concertation, la planification, la mobilisation des ressources, la budgétisation, l'amélioration des services...)
- Le suivi et la communication des résultats (au niveau national, régional et communal) pour une meilleure appropriation et mobilisation des ressources

Interprétation du niveau d'atteinte des objectifs fixés par rapport à la finalisation et validation des outils et opérationnalisation des structures mises en place.

Selon ces tableaux, les résultats sont en général encore très partiels étant donné que ce projet n'est qu'à mi-parcours de sa période d'exécution. Selon le résultat rapporté en 2015-2016, les contraintes et les axes de progrès pour l'amélioration de la fourniture des services communaux ont été identifiés et des actions prioritaires ont été planifiées et mises en œuvre pour la fourniture des services de base de qualité. Toutefois, il est à noter que :

- La formation des membres de la SLC dans les régions d'intervention sur l'élaboration des plans de prévention et de préparation aux catastrophes ne permet pas d'affirmer qu'ils vont aider à atteindre les objectifs fixés par le projet : la stratégie de suivi de l'opérationnalité des Structures Locales de Concertation est encore trop ponctuelle.
- Les appuis à la mobilisation des ressources (Impôts synthétique, impôt fonciers, impôts de licence, ristournes et prélèvement) organisés au niveau des 158 communes, pour les 4 régions et les appuis des 12 communes dans la préparation du budget primitif sur la base du plan de développement local intégré et inclusif n'ont pas pu en général aboutir à des résultats concrets. Les communes sont bloquées dans la phase de préparation car ils ont encore besoin d'appuis alors que les appuis ne sont plus là.
- Les plans PDLII réalisés ont encore besoin pour leur mise en œuvre, d'un accompagnement très rapproché des acteurs. Cette mise en œuvre dépend d'abord de la volonté des élus locaux des communes mais cela dépend aussi de leur capacité à comprendre l'intérêt du plan.

Cette situation est grave pour la mobilisation des ressources : plusieurs partenaires techniques et financiers ont déjà travaillé sur ce point et ont constaté tous les efforts que cela exige. Pourtant malgré tout, des communes arrivent à s'en sortir dans d'autres régions, preuve que le PNUD, pilier de la bonne gouvernance et du développement local des communes et des régions, doit encore relever ce défi d'une grande ampleur. Pour atteindre des résultats concrets, l'investissement du MID est primordiale puisqu'il pourrait mobiliser davantage les représentants de l'Etat et les STD, et assurer ainsi le relais au niveau local. Ce relais va combler le manque de moyens à long terme pour l'appui des CTD.

TABLEAU 6 OUTPUT DU PLAN STRATÉGIQUE : 4.4:

MEASURES IN PLACE TO INCREASE WOMEN'S PARTICIPATION IN DECISION-MAKING

Indicateur:	Baseline2015	Cible2016	Réalisation 2016
4.4.2. A.1.1. Number of women's benefitting from private and/or public measures to support women's preparedness for leadership and decision-making roles.	277	500	277

SOURCE RAPPORTS PADRC 2015-2016

Interprétation du niveau d'atteinte des objectifs fixés par rapport aux prises en compte du genre.

Les objectifs pour la prise en compte du genre

L'égalité de genre est un objectif significatif du projet. Ceci se manifeste notamment à travers les approches utilisées pour l'élaboration des outils de planification et de budgétisation au niveau des CTD, et la valorisation du rôle des femmes dans la réconciliation et la consolidation de la paix. La prise en compte du genre se situe à plusieurs niveaux :

- dans l'élaboration des plans de développement local intégré et inclusif dans lesquels on retrouve une volonté de faire participer les femmes et les jeunes à travers les axes de progrès et d'amélioration orientés genre (femmes, jeunes filles et jeunes) dans les plans communaux
- dans les Structures Locales de Concertation au niveau des communes avec la décision d'intégrer les collèges des jeunes et des femmes ;
- au niveau individuel par rapport aux formations des jeunes filles, des membres des conseils communaux et des femmes membres des structures locales de concertation.

Cependant le niveau de mobilisation des équipes du ministère de la population, de la protection sociale et de la promotion des femmes n'a pas suivi le rythme des activités du projet selon les activités non réalisés (277 au lieu de 500 cibles ; Cf. tableau ci-dessus⁷.)

Les efforts de mise en réseau pour la participation des citoyens et prise en compte le genre.

Selon le rapport d'activités, il y a bien un effort de mise en réseau et de soutien entre les différents acteurs locaux, mais le nombre des membres de ces SLC est trop élevé à force de vouloir représenter toutes les franges de la population ou toutes les catégories et éviter d'omettre des personnes. En effet, créer des structures avec trop de membres n'est pas toujours la meilleure façon de solliciter la participation des personnes qui sentent exclus de la société et de rendre ces structures efficaces et opérationnelles. Dans tous les cas il s'avère que dans les 2 régions visitées, les jeunes, les femmes, les

⁷ Output du Plan stratégique : 4.4: *Measures in place to increase women's participation in decision-making. Rapport du PADRC en 2016.*

personnes en situation de handicap ou vulnérables, n'ont pas encore l'habitude de participer dans la vie de la communauté par tradition. Malgré les efforts réalisés pour intégrer ces personnes marginalisées et vulnérables dans ces structures, ils ne savaient pas ce qu'ils ont à faire et pourquoi ils sont là. A la limite, les membres ne reconnaissent même pas leur statut de membre de la société et encore moins de la SLC car ils n'ont pas encore pu participer aux activités concrètes pour sa communauté ou sa structure. La réalisation des activités de structuration des SLC n'aboutit pas toujours aux changements attendus : elle n'a pas montré les failles qui empêchent les cadres institutionnels et les SLC d'être fonctionnels.

Le plan de travail des SLC et les fiches de présences existant au niveau de ces SLC ont démontré que ces dernières ont tout juste fait leurs premiers pas. Leur PTA consiste en général à la formalisation de la structure et plusieurs séances de sensibilisation et de mobilisation sont encore nécessaires avant que la structure ne soit fonctionnelle et que la participation citoyenne soit effective.

Au-delà des activités réalisées par le projet, l'efficacité de la structuration des SLC a souffert du manque de délimitation des objectifs de changement attendu dans les 2 régions visitées. En fait, un besoin de définition de la mission pour chaque structure érigée, et même pour les CTD à la limite, est constaté: les communes ou la région comme les structures locales, ne savent pas vraiment ce qu'elles devraient faire. Mais ce n'est pas toujours évident de cerner les jeux des élus locaux. Ces élus reconnaissent peut-être leur rôle mais ne veulent pas agir avec transparence pour préserver leurs intérêts. Exemple : ils ne font pas payer d'impôts pour préserver leur électorat. Ou bien, ils ne donnent pas d'importance à l'avis des membres de SLC en ne leur permettant pas de se réunir. Tout cela demande des dispositifs rigoureux et cohérents d'accompagnement et de suivi afin de ne pas remettre en question l'efficacité du projet ou de sa stratégie en général.

Ces points démontrent que la mobilisation des partenaires au niveau national et local est toujours un enjeu pour le projet. En général, du travail reste à faire quant à l'alignement des besoins des acteurs avec leur vision avant la réalisation des activités et leur intégration dans les structures ou les activités.

TABLEAU 7 OUTPUT DU PLAN STRATÉGIQUE : 5.2:

EFFECTIVE INSTITUTIONAL, LEGISLATIVE AND POLICY FRAMEWORKS IN PLACE TO ENHANCE THE IMPLEMENTATION OF DISASTER AND CLIMATE RISK MANAGEMENT MEASURES AT NATIONAL AND SUB-NATIONAL LEVELS

Indicateur:	Baseline 2015	Cible 2016	Réalisation 2016
5.3.1.A.1.1. total number of national/sub-national development and key sectorial plans that explicitly address DRM and/or CRM	0	10	1

5.3.1.A.2.1. total number of budgeted national/sub-national development and key sectorial plans that explicitly address DRM and/or CRM	0	10	0
5.3.1.A.3.1. number of national/sub-national development and key sectorial plans that explicitly address DRM and/or CRM which are gender responsive	0	10	10

SOURCE RAPPORTS PADRC 2015-2016

Le BNGRC a entamé le processus d'insertion du DRM dans la Conférence de Budgétisation Nationale pour permettre l'amélioration de la coordination et la pérennisation des actions. La Loi n°2015-031 relative à la Politique Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes est adoptée à l'assemblée nationale. Les plans de contingences sont élaborés et validés. La politique nationale de GRC est officialisée par un décret pris en conseil des Ministres. L'Elaboration du Plan national de mise en œuvre de la Stratégie nationale de GRC est réalisée. La Stratégie nationale de GRC est validée par les acteurs humanitaires et le Gouvernement.

La volonté politique des Institutions nationales en charge du DRM, soutenu par le PNUD, et le momentum créé à cause de Sendai ; du COP 21 ; des ODD et de la préparation du Sommet Humanitaire Mondial était le facteur de succès pour ce produit au niveau national selon le rapport.

TABLEAU 8 OUTPUT DU PLAN STRATÉGIQUE : 5.4:

PREPAREDNESS SYSTEMS IN PLACE TO EFFECTIVELY ADDRESS THE CONSEQUENCES OF AND RESPONSE TO NATURAL HAZARDS (E.G. GEO-PHYSICAL AND CLIMATE RELATED) AND MAN-MADE CRISIS AT ALL LEVELS OF GOVERNMENT AND COMMUNITY.

Indicateur:	Baseline2015	Cible2016	Réalisation 2016
5.4.2.A.1.2. Number of preparedness plans that cover response AND recovery.	0	1	1
5.4.3.A.1.1. Total population at risk of flood.	2000 000	2000 000	2000 000
5.4.3.A.1.2. Population covered by flood contingency plans.	600 000	270 000	270 000
5.4.3.A.3.1. Total population at risk of hurricane (cyclones).	2000 000	2000 000	2000 000

5.4.3.A.3.2. Population covered by hurricane contingency plans (cyclones).	800 000	720 000 Marqueur d'égalité de genre: 2	720 000 Marqueur d'égalité de genre: 2
--	---------	---	---

Source : rapports PADRC 2015-2016

Interprétation du niveau d'atteinte des objectifs fixés par rapport au plan de relèvement et de résilience

Pour le plan de contingence au niveau des régions, l'opérationnalité du plan n'est pas encore testée car il n'y a pas eu d'inondations majeures, ni de cyclones nécessitant des interventions pendant la saison cyclonique 2015-2016. Par contre le Plan de Relèvement et de Résilience a été élaboré et validé. Toutefois, ce plan est encore en cours de mise en œuvre et les activités y afférentes viennent de commencer.

En général, des degrés inégaux d'efficacité par rapport aux produits plus modestes des activités différencient les prémices de résultats réalisés dans le cadre du projet dans les 2 régions que nous avons visitées. Nous avons compris de part ces résultats que le PNUD, par l'intermédiaire de son équipe, devrait faire des efforts pour mobiliser le partenaire dans la mise en œuvre de son PTA. La volonté politique des différents acteurs en matière de décentralisation effective a beaucoup joué de rôle dans la réalisation des activités de ce projet. Cette situation a vraiment impacté sur la mise en œuvre de ce projet et la qualité de ses résultats.

3.3.2. EFFICACITE DE LA QUALITE DE GESTION DU PROGRAMME

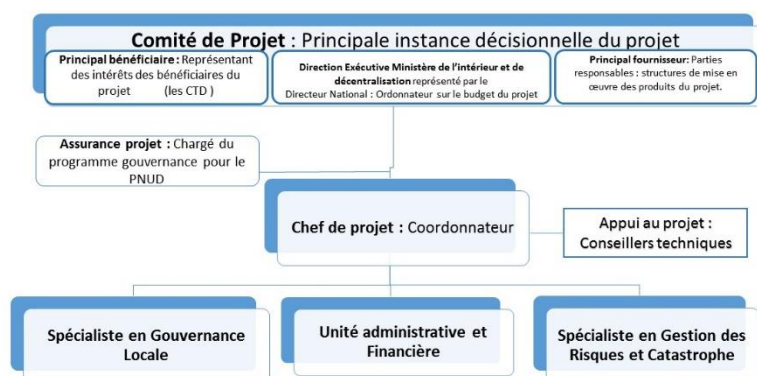
La qualité de la gestion (opérationnelle et budgétaire) des actions par PNUD et son partenaire, ainsi que sa contribution au management et monitoring des actions ont été revues par rapport aux actions réalisées au niveau national et local.

TABLEAU 9: SOUS-PRODUIT 4: LE PROJET EST GERE EFFICACEMENT

Résultat attendu	Activités	Baseline	Résultat atteint 2016
4.1: L'équipe de gestion du programme est mise en place et est opérationnelle	4.1.1. Mettre en œuvre le processus de recrutement du staff du programme	0	95%
	4.1.2. Payer les charges de personnel du Programme.		
4.2 : La mise en œuvre du programme est appuyée par le PNUD	4.2.1. Effectuer les activités d'assurance qualité du programme		
4.3: Les besoins logistiques de la mise en œuvre du programme sont assurés	4.3.1. Assurer l'appui logistique de la mise en œuvre du programme.		
4.4: La mise en œuvre du programme est assurée et suivie.	4.4.1. Elaborer les différents documents de gestion du programme		
	4.4.2. Assurer le suivi et l'évaluation		

SOURCE RAPPORTS PADRC 2015-2016

FIGURE 2:STRUCTURE DE GESTION DU PROJET



Source : PTA du projet PADRC 2015-2016-2017

A partir de cette structure de gestion du projet PADRC, il a aussi été constaté que les postes de spécialiste en Gouvernance locale et de gestion des risques et catastrophe sont vacants depuis plus de 6 mois. Cette lacune de l'équipe de mise en œuvre du PNUD met en danger l'atteinte des

objectifs du projet. La lourdeur du processus de recrutement du personnel au niveau du PNUD retarde vraiment la mise en œuvre du projet et porte atteinte aux efforts déjà engagés au niveau des CTD bénéficiaires : elles ont encore besoin de suivi très rapproché. Les efforts dans la structuration des SLC, la mise en œuvre des PDLII et la mobilisation des ressources sont entre autres des outils mis en place qui demandent encore des appuis des spécialistes de PNUD ou plus tôt des agents du partenaire de mise en œuvre qu'est le MID.

Par rapport à la mise en œuvre du PRR, les équipes constituées des VNU spécialistes affectés dans le Sud ont des difficultés à comprendre l'enjeu du PRR et du PADRC. La gouvernance reste un thème assez pointu qui nécessite beaucoup de technicité et de subtilité.

A titre d'exemple : les volontaires engagés dans le projet PDSPE et dans la mobilisation des jeunes ne connaissent pas suffisamment le projet PADRC qui est pourtant aussi un projet du PNUD engagé dans la même zone. Chacun fait des activités de son côté, sans partage ni diffusion, alors que tous devraient travailler en synergie et être mobilisés pour les mêmes causes. Cette lacune en communication/information/coordination limite l'impact et la visibilité et l'atteinte des résultats tangibles pour les populations vulnérables.

Le programme doit revoir sa stratégie de mise en œuvre du projet au risque de devoir diminuer ses domaines de compétences et de ne pas pouvoir poursuivre sa mission de développement. Cela pourrait remettre en cause la pertinence et la richesse des actions que l'on voudrait bien implémenter au niveau des régions.

Toutefois, il y a une grande différence entre la visibilité des actions réalisées au niveau de la région de Menabe et celle réalisées au niveau de la région d'Androy. Les interventions dans la région d'Androy demandent vraiment une attention particulière en termes de coordination.

Les activités du PNUD au niveau des régions et communes ont réellement besoin de coordination et une sensibilisation et une mise à un même niveau d'information pour les personnels des différents projets du programme sont nécessaires, notamment pour les volontaires et les agents du partenaire de mise en œuvre. Ils pourront alors avoir un même objectif, une même vision et un même message envers la communauté. Cette coordination est aussi importante entre les agents de terrain du PNUD et les équipes du programme.

3.4. EFFICIENCE

L'analyse de l'efficacité du projet PADRC mis en œuvre à partir du financement du PNUD, serait plus pertinente si on vérifiait la valeur de chaque rubrique (personnel, fonctionnement, administration, formations, etc.) par rapport aux dépenses totales du projet, afin d'estimer dans quelle mesure les fonds alloués ont contribué à l'atteinte des résultats. Toutefois, cette évaluation à mi-parcours prend note des taux d'exécution de 2015 et 2016 de l'efficacité de la formule en termes de dépenses et réalisation des activités. Ils nous apprennent que l'efficacité dans la mise en œuvre et dans son suivi sont mitigés car des activités sont en général inachevées :

Des renforcements de capacité sont réalisées sans suivi-accompagnement ; le partenaire justifie l'insuffisance des visites sur terrain par la lourdeur des investissements humains et matériels qu'un

autre partenaire extérieur devaient faire avant de les exécuter. Le cas de l'INDDL est pris en exemple : l'INDDL estime que le délai est insuffisant pour la mise en pratique et les suivis formatifs. Cette situation a pourtant des impacts sur l'efficacité des activités, comme les formations ou le processus de mobilisation des ressources réalisées aux niveaux des CTD. Ainsi l'attente de la suite de la formation sur l'impression des avis d'imposition a empêché le processus de la mobilisation des ressources d'aboutir au recouvrement dans la commune de Bemanonga.

Les retards dans le décaissement des financements ou dans la validation des PTA impactent aussi négativement sur la réalisation des activités sur terrain. Ces retards concernent également la mise en place des dispositifs de prise en charge des ateliers et des formations. Au final, le déroulement et l'agencement des activités et la programmation sont chamboulées et les retards sont suivis de frustrations. En plus les bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre ont pourtant du mal à rattraper les retards

D'autres entités comme le SE-CNLS n'ont pas été en mesure de compenser les fluctuations des décaissements, des modifications ou ajustements. Le SE-CNLS a dû faire beaucoup d'effort afin de réduire l'exécution de ses activités de 6 mois en 3 mois par exemple en 2016. Cette situation s'éloigne de ce qui a été prévu et provoque des retards dans les activités intégrées dans d'autres activités comme les réunions de coordination sectorielle au niveau des régions.

Avec une prise de décision rapide, ces légères modifications n'auraient pas dû s'aggraver ainsi et ne demanderaient pas de travail de révision globale du projet, mais la stratégie de mise en œuvre des renforcements de capacité et de sensibilisation est si lourde et trop ponctuelle...

Ainsi, l'efficacité globale du projet est limitée à cause des éléments suivants :

- La période requise pour rendre conforme à la réalité locale les appuis à réaliser. Ces appuis qui devraient être définis d'un commun accord sont difficilement mis en œuvre à cause des différentes négociations entre les partenaires.
- Le choix de la mise en œuvre des activités et renforcement de capacité par les organismes rattachés au ministère (EPA : INDDL, ONCD) met en difficulté les activités. Cela demande une mobilisation des acteurs et ressources externes aux zones concernées et ne garantit pas la qualité des suivi-accompagnements.
- La période requise pour les dotations de matériels : les périodes de déblocage des fonds et le regroupement des achats, ne prennent pas en compte les besoins et le contexte spécifiques des bénéficiaires. Ce qui se fait ressentir sur les résultats et les impacts du projet au niveau de plusieurs communes : par exemple, dans le cadre de l'appui à la mobilisation des ressources au niveau des communes, bien que les fiches de recensement existent et que le nombre des personnes recensées dans les communes ait beaucoup augmenté, elles ne sont pas traitées faute de moyens et de compétence car les responsables ne sont pas formés à la gestion des bases de données (logiciel HETRA) malgré l'existence des ordinateurs. De plus, l'arrivée des ordinateurs en fin mars 2017 n'a pas coïncidé avec le moment voulu pour l'émissions des avis d'imposition en 2016 (commune Bemanonga).

3.5. LES PREMIERS SIGNES D'IMPACTS DU PROJET

Il existe plusieurs cas dans lesquels les actions financées ont contribué à des améliorations de la situation au niveau des zones d'intervention, ainsi qu'au niveau national. La situation des femmes et les jeunes semble avoir changé plus rapidement, alors que les responsables communaux sont encore sous l'influence de la politique des gouvernants.

Pourtant, il est aussi difficile de distinguer les premiers signes d'impacts du projet PADRC des impacts des autres intervenants et projets agissant dans la même zone. Le cas de la commune urbaine de MENABE a montré par exemple un niveau d'implication élevé des représentants locaux : les conseillers communaux⁸ présidés par une femme et les associations des jeunes membres du CCJ ont pu bénéficier de l'aide d'autres PTF comme le WaterAid pour l'assainissement de la ville. Cette situation est constatée au cours de la période de réalisation du projet PADRC. Quoi qu'il en soit, nous pouvons quand même affirmer que les femmes, les jeunes et les acteurs au niveau de la commune urbaine de Menabe semblent être parmi ceux qui ont le mieux saisi les opportunités offertes par le PADRC. Les jeunes, quant à eux, ont bénéficié des projets d'assainissement au niveau de la commune grâce aux membres de leurs associations dans le CCJ intégré dans la SLC. Le fait d'intégrer ces structures leur a donné plus confiance en eux et a permis d'obtenir des financements pour leurs associations.

Pourtant, ce n'est pas toujours le cas pour les autres structures mises en place telles que le CCJ dans la région d'Androy⁹ : les indicateurs présentés dans le rapport : « 12 membres de l'ONCD et 4 membre de UG-SNDL formés en gouvernance participative » ne montrent pas si les structures mises en place sont fonctionnelles ni si elles peuvent ou non engendrer les changements attendus au niveau de la participation des citoyens. Des aspects progressifs manquent encore pour démontrer l'avancée vers le changement attendu après les interventions du projet. Cette avancée ne ressort pas directement du système commun minimal interne de suivi-évaluation. C'est pourquoi, la descente dans les 2 régions est réalisée pour constater sur le terrain ces aspects qui sont comme les effets attendus ou inattendus du projet.

Cette évaluation à mi-parcours a essayé de mesurer la progression vers les prémices des impacts essentiels du projet et non pas seulement de mettre en exergue les produits des activités repris dans les rapports. Pourtant, les impacts sont infimes, par exemple : seuls quelques élus locaux sont satisfaits des efforts réalisés par rapport aux mobilisations des ressources, Mais 90% des maires ne veulent pas faire les recouvrements d'impôts IFT-IFTB avant la période d'élections. Les changements de comportements de ces élus par rapport à la bonne gouvernance sont encore assez flous. Pire, leur comportement est encore dicté par les intérêts matériels et ponctuels apportés par le projet comme les dotations en véhicule ou en ordinateur. Ils vont les utiliser pour montrer qu'ils ont des bonnes relations avec les PTF. Le but est de montrer qu'ils peuvent en demander encore s'ils sont réélus. Ce

⁸ Cf. *Rapport d'activités des conseillers communaux de la commune urbaine de Morondava.*

⁹ Cf. *Nombre des associations des jeunes dans la région d'Androy et la qualité des membres de bureau du CCJ.*

sont des prémices d'impacts négatifs du projet. Par ailleurs, la réticence des élus compliquent l'implication des SLC dans la gestion de la vie de la communauté et provoque des tensions entre les conseillers et le noyau dur de cette nouvelle structure. Cette situation reprend les faits constatés dans la structuration des SLC et la coordination des équipes de mise en œuvre des projets réalisés dans la même zone où PNUD travaille.

3.6. LA DURABILITE

Les conditions de la mise en œuvre du processus de décentralisation à travers ii) La promotion du développement local inclusif par iii) la création des conditions favorables au renforcement des capacités de résilience des communautés ; la création des structures de participation pour tous en tenant compte des personnes vulnérables, des femmes, des jeunes ou des personnes en situation de handicap sont en cours. Dans certains cas les SLC, les CCJ à travers les renforcements de capacités sont des mécanismes mises en place pour assurer que des actions pourront continuer après la fin du financement extérieur.

Le CCJ de Morondava est une plateforme formée de 15 à 22 associations dynamiques des jeunes qui a pu obtenir un transfert de compétence pour le fonctionnement et opérationnalisation de leur structure. Les jeunes y sont valorisés grâce à leurs activités. Ce CCJ DE Menabe a pu à long terme développer d'autres projets : les associations des jeunes y ont obtenu des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) convaincus de leurs expériences en sensibilisation de la population en matière d'hygiène comme WaterAid. Cette structure pourra être fonctionnelle après le départ de PNUD car elle est devenue une référence par rapport au problème des jeunes pour les partenaires de développement dans la Région.

Par contre, il peut y avoir quelques craintes pour d'autres structures mises en place. Le taux de fréquentation de la maison des jeunes de Menabe augmente¹⁰ et les manuels de procédures pour la gestion des matériels existent. Mais il y a une lacune détectée dans le mode de fonctionnement de la maison des jeunes qui pourrait être causée par une non appropriation par les responsables. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le ministère n'engage que des agents non permanents qui doivent survivre avec des salaires irréguliers.

C'est pourquoi ces structures de soutien pour la mobilisation des jeunes devraient développer des capacités d'autofinancement et de mobilisation de fonds. C'est essentiel pour le développement de capacité organisationnelle de ces structures et pour garantir l'encadrement et la mobilisation des jeunes. Dans le cas où ces éléments manquent, la durabilité des acquis pourrait être limitée sans aucunes garanties de mesures correctives après le départ des VNU jeunes.

Pour susciter à long terme des changements sociaux, la participation des bénéficiaires est primordiale. Ils contribuent à la pérennisation et à l'effectivité des actions. Pourtant, la lenteur de la

¹⁰ Cf. Rapport de suivi de fréquentation de la maison des jeunes de Morondava

mise en œuvre d'un programme de gouvernance notamment pour le PADRC peut occulter les effets prévus et annihiler les efforts de pérennisation des CTD et de la communauté.

La gouvernance est une des thématiques assez abstraites qui exige des savoirs faire pointus pour assurer la participation de la communauté. Les actions des VNU jeunes (cf. Morondava) sont des atouts pour la mobilisation et la sensibilisation des couches de la population vulnérable et marginalisée comme les jeunes, les femmes et les personnes en situation de handicap. La mobilisation des ressources, la mise en place des structures de participation au niveau des CTD demande parfois plus de technicité et de leadership de la part de l'équipe terrain du PNUD. La mobilisation des élus locaux serait un grand défi à relever pour ces volontaires.

Ces volontaires sont les acteurs du PNUD sur place. Ils ont fait le suivi-accompagnement et relevé les défis de la mise en œuvre des activités par rapport aux priorités et capacités des jeunes et des femmes. Cependant une lacune dans l'accompagnement des structures locales de concertation¹¹ mises en place a été constaté. Ces structures de concertations comme le SLC ne sont pas encore fonctionnelles alors qu'elles devraient exister pour la pérennisation de la participation citoyenne dans le processus de décentralisation, au-delà de la durée du financement du PNUD.

Les renforcements de capacité de ces structures mises en place nécessitent encore une évaluation et un plan de formation à long terme pour que les membres soient responsables et capables de continuer après les cinq années du projet. Ce qui permet de faire perdurer les résultats positifs après les financements externes.

4. LEÇONS APPRISSES

Des leçons apprises ressortent des chapitres précédents,

- L'implication du partenaire de mise en œuvre qu'est le MID est essentiel pour améliorer la qualité du suivi-accompagnement des interventions du projet. D'une part, il faut éviter la création de structures non opérationnelles à l'extérieur ou à l'intérieur du MID pour pallier les diverses lacunes dans les prises de responsabilité des entités existantes telles que les Structures Locales de Concertations ou divers EPA du MID comme les INDDL ou ONCD. Ces structures ne peuvent pas accompagner comme il se doit les parties prenantes locales qui ne pourront pas s'approprier au mieux les biens et les connaissances investis par le programme. D'autre part ce programme a déjà investi dans les moyens matériels mis à la disposition de l'Etat malagasy¹², mais l'inadéquation des ressources investies pour mener à bien les activités sur le terrain a toujours donné l'impression que le partenaire de mise en

¹¹ Comités locaux représentatifs des divers groupes de population, y compris les femmes et les jeunes, les leaders traditionnels, les associations faïtières, etc...)

¹² Les diverses dotations en matériels au niveau des CTD et les supports de vulgarisation des textes

œuvre du programme de PNUD est réduit à un simple intermédiaire demandeurs de moyens (per diem) même si ces agents de l'Etat disposent de bonnes compétences de terrain.

- La considération des contextes et besoins spécifiques de chaque CTD en tant que bénéficiaires de projet est essentielle pour l'appropriation des démarches adoptées en vue d'une participation citoyenne pour le développement local « (...) lorsque les populations ont des besoins primaires qui ne sont pas satisfaits, il est difficile d'aborder des questions de gouvernance.¹³ »
- La réussite du projet dépend de la maîtrise des objectifs de la nouvelle orientation stratégique du PNUD vers le Sud selon le point traité au niveau de la pertinence des activités du plan de relèvement et de résilience. Il faut perfectionner les supports de communication et de coordination des équipes opérationnelles sur terrain (PNUD ou partenaire). L'accompagnement spécifique des acteurs locaux est toujours nécessaire pour faciliter la mobilisation et la mise en œuvre de ces actions. Malgré le professionnalisme des partenaires de mise en œuvre ou des équipes du PNUD, certains aspects auraient pu être mieux explorés, en particulier : a) l'élaboration d'un modèle de renforcement suivi-accompagnement des SLC impliquées aux différents niveaux du processus de participation citoyenne pour exercer des pressions sur la prise de décisions politiques aux niveaux local et national (cf. ONCD entretien en cours).

Les programmes du PNUD au niveau du terrain gagneraient à développer leur synergie avec plus de coordination et de visibilité. L'expertise du PNUD est importante pour renforcer la capacité de son partenaire et surtout pour coordonner les actions sur terrain. L'information est nécessaire, mais elle n'est pas toujours suffisante comme catalyseur d'actions. L'approche intégrale consistant à améliorer la situation économique, social et politique des bénéficiaires est nécessaire pour devenir, à long terme, la porte d'entrée du projet de gouvernance. Pour y arriver, les différents projets de PNUD doivent se compléter. De son côté, le projet PADRC gagnerait dans l'accélération du processus de mobilisation des ressources au niveau communal. Il doit aboutir très vite et mettre en exergue les atouts et avantages du recouvrement fiscal en termes d'investissement public et de développement des communes pour être plus concret pour les CTD qui sont parmi les bénéficiaires du projet PADRC.

5. RECOMMANDATIONS

Les résultats du projet et les difficultés rencontrées dans le cadre de son exécution nous ont amené à tirer un certain nombre d'enseignements valables qui, en retour, nous ont incité à proposer plusieurs recommandations. Cette partie s'attachera à formuler les recommandations en considérant

¹³ Cf *Pyramide des besoins inspirée d'Abraham Maslow*

les différents défis, limites et problèmes récurrents qui ont constitué des embûches à l'atteinte des résultats ou des objectifs de changement de ce projet.

Les recommandations énoncées dans les lignes suivantes concernent aussi bien le MID en tant que partenaire de mise en œuvre que les autres parties responsables et visent à renforcer la mise en œuvre du projet pour les prochaines années d'exécutions 2017-2019. Plusieurs de ces recommandations pourraient également être exploitées dans le cadre d'autres projets du PNUD.

5.1. RENFORCER L'EQUIPE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET POUR LES DEUX ANNEES A VENIR

Les défis identifiés : Nous avons constaté une certaine difficulté de coordination des actions du PNUD en interne et avec les autres parties prenantes ou acteurs locaux surtout dans la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience. Les résultats de ce plan ne sont pas encore perceptibles pour vraiment impacter sur la capacité de relèvement et résilience de la communauté par ce que c'est encore trop récent. Pourtant le projet peut servir de tremplin efficace pour améliorer la coordination des actions du PNUD dans son orientation actuelle et future, qui voudrait s'aligner avec la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience dans le Sud.

Les recommandations proposées : Amélioration de la collaboration en interne sur le terrain et avec l'équipe programme du PNUD : que chaque projet du PNUD dans la même zone travaille en synergie et que les responsabilités sur le terrain soient bien partagées et définies. Ainsi, il faut :

- faire en sorte que les décisions prises, les rapports et les résultats des différents ateliers (exemple les rapports d'Ateliers sur les Actions prioritaires des grappes de communes pôle Ambovombe, Tsihombe...) soient partagés et compris par les équipes de mise en œuvre (MID et PNUD). Ces équipes devraient être impliquées pour pouvoir suivre les actions sur place.
- s'assurer que toutes les équipes de recherche aient facilement accès aux informations. Aussi, toutes les équipes des différents projets du PNUD dans les mêmes zones d'intervention sont encouragées à communiquer directement entre eux. L'échange d'informations sur l'évolution des activités ou travaux, sur les multiples problèmes rencontrés et sur les différentes expériences respectives est important car c'est le seul moyen d'accélérer la prise de décision.
- faire en sorte que le projet PADRC, pour garantir sa réussite à long terme, renforce son équipe de terrain. Cette équipe devrait aussi être appuyée par une personne dotée d'expériences requises pour développer et coordonner le projet PADRC avec les autres projets du PNUD dans les zones d'interventions. Une personne sera assignée pour chaque zone d'intervention et devrait :
 - Apporter le soutien et l'assistance indispensables aux équipes de mise en œuvre sur le terrain pour les différents projets de PNUD;
 - Promouvoir la vulgarisation des bonnes pratiques parmi les membres des équipes ;

- Accélérer la communication et la résolution des problèmes éventuels et existants au niveau local ;
- Faire des recommandations pour que l'équipe programme du PNUD fournissent l'assistance et les formations supplémentaires requises par les équipes locales en vue de combler rapidement les carences constatées au niveau des connaissances, de l'expérience et des matériels ;
- Prévoir les problèmes dus aux difficultés de gestion ou à l'insuffisance de soutien au niveau local et faire des recommandations au programme manager sur la manière de les résoudre.
- Ces Personnes auront besoin d'un budget pour la couverture de leur temps de travail et de leurs déplacements. Mais un coordonnateur du PNUD sur terrain pour chaque zone d'intervention est plus économique. Le coordonnateur pour chaque zone devrait être en mesure de niveler en un temps relativement court les différences de structures, d'expérience et de connaissances qui existent entre les différents projets et communes dans une zone d'intervention.

Les résultats attendus : Amélioration de la collaboration en interne sur le terrain et avec les équipes programme du PNUD. La mise en place d'une coordination sur le terrain est nécessaire pour relever les différents défis de communication, d'utilisation efficiente des ressources matérielles et humaines du projet afin d'arriver à satisfaire les besoins réels.

5.2. CONCEVOIR UNE STRATEGIE DE RENFORCEMENT DE CAPACITE AINSI QU'UN ALLEGEMENT DES PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHÉ SELON LES BESOINS REELS ET UN BUDGET BIEN CIRCONSCRIT.

Les défis identifiés : Un constat lors de l'évaluation sur le terrain a confirmé que la passation de marché des matériels et le déblocage des fonds de formation/atelier sont parmi les défis du projet. Malgré la différence de niveau de connaissances et de compétences des équipes de chaque CTD, les approches et appuis sont à peu près les mêmes pour tous les CTD. L'analyse des différentes notes techniques sur la dotation de matériels et équipements pour les régions et communes d'interventions, montre qu'une solution de facilité a été adoptée pour alléger le travail au niveau central. Ainsi les matériels mis à la disposition des CTD ne varient pas d'une région à une autre ni d'une commune à une autre, malgré la diversité des régions et communes à Madagascar.

Le PNUD ainsi que son partenaire de mise en œuvre devraient pourtant pouvoir adapter les budgets pour les matériels, la formation ou renforcement de capacité aux besoins de chaque CTD puisque les besoins sont différents d'un CTD à un autre. Des CTD, comme la commune d'Anjekiankilikira ou Maroalipoty ont des panneaux solaires et des réseaux téléphoniques : elles peuvent posséder, et utiliser des ordinateurs et même des connexions Internet. Mais si on offrait les mêmes matériels à d'autres communes comme celle d'Antaritarika on doit d'abord leur offrir des panneaux solaires.

d'autres communes arrivent à bien faire leur travail avec les moyens de bord : la commune de Erada¹⁴ a, par exemple, fini d'élaborer ses comptes administratifs et budget primitif avec sa machine à écrire, alors que la commune d'Antaritarika est encore en retard malgré les appuis déjà faits pour cette commune.

L'objectif est que tous les CTD dans les zones d'interventions aient la possibilité d'atteindre un haut niveau de performance et de pérenniser leurs résultats. L'équipe de mise en œuvre devrait se soucier plus des qualités des activités que des problèmes logistiques et financiers pour atteindre les objectifs ciblés pendant les années de mises en œuvre.¹⁵

Les recommandations proposées : l'adoption de mesures efficaces pour améliorer la stratégie de dotation des matériels et des renforcements de capacités visant à combler les écarts des besoins et des performances des CTD sont nécessaires pour :

1. Faire en sorte que les structures concernées soient prêtes et à recevoir les dotations, comme la mise en place effective des Antennes GRC avant la dotation en matériels de ces Antennes.
2. Allouer un budget adéquat au besoin de chaque bénéficiaire/CTD. C'est nécessaire pour l'appropriation des biens par les bénéficiaires même si cela pourra compliquer le travail au niveau de l'équipe de passation de marché du PNUD. Par exemple : il serait plus compliqué de faire le suivi de l'utilisation du camion transféré à la commune urbaine d'Ambovombe car elle n'est pas très motivée pour transporter des ordures avec leur camion. Pourtant, c'est plus facile d'acheter le même type de camion selon leur plan d'assainissement pour les communes urbaines. Mais, il se peut que la commune ait plus besoin d'un camion-citerne au lieu d'un camion de ramassage d'ordure.
3. Solliciter à temps des appuis techniques venant de l'équipe programme du PNUD (Cf. Lourdeur Administrative) pour accélérer et faciliter les différentes procédures. A cause de la lourdeur de procédure, les matériels ne sont pas toujours livrés à temps (Exemple : fournitures de logiciel et de matériels informatiques pour la mobilisation des ressources dans les meilleurs délais, selon les besoins de chaque CTD.)
4. Dispenser la formation sur l'utilisation des matériels et conseiller les bénéficiaires sur les objectifs et mode de fonctionnement de ces matériels. (Utilisation des véhicules et types de consommables ou logiciel pour les matériels informatiques)
5. Dispenser des renforcements de capacités avec pour objectif l'amélioration durable de la performance des bénéficiaires (capacité à atteindre leurs objectifs, à s'adapter à un

¹⁴ C'est une commune non appuyée par le PNUD mais qui se trouve dans le pôle de développement d'Ambovombe.

¹⁵ Ils devraient se soucier des besoins sur terrain un peu plus que le delivery : la disponibilité et besoin des bénéficiaires sur le terrain devraient être plus important et que le déblocage des fonds avec les achats des matériels devraient suivre ce rythme.

environnement changeant ou à élargir la vision sur le développement local) en prenant en compte trois niveaux interdépendants : la compétence des individus, le fonctionnement de leur organisation et les caractéristiques de leur environnement. La participation active des citoyens à l'élaboration de la stratégie de développement local implique une plus grande diversité de compétences et d'expertises et une professionnalisation des élus et responsables locaux cibles des formations.

5.3. AMELIORER LA STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET DU PARTENARIAT

Les défis identifiés : Nous avons constaté que : la mise en place des conditions cadres favorables à l'autonomie des collectivités territoriales décentralisées, au développement local inclusif et à la résilience communautaire par les ministères concernés et leurs démembrements n'est pas réalisée. Cette mise en œuvre du projet a pris du retard par rapport à son objectif faute d'appropriation du projet au niveau de la direction générale de la décentralisation : ils se sentent mis à l'écart par rapport aux Etablissement Public Administratif comme l'INDDL, l'ONCD et l'unité de coordination de la Stratégie Nationale de Développement Local.

Les activités concernées sont :

- La mobilisation des ressources au niveau des CTD
- La validation des textes et stratégie sur la décentralisation

Recommandations :

Pour améliorer la stratégie de mise en œuvre du PRR, le PNUD ne peut pas agir seul et l'amélioration de la gestion de la zone avec les différentes parties prenantes dans la mise en œuvre du projet sont à reconsidérer. Cela nécessite aussi l'amélioration de la collaboration entre les différentes parties prenantes à l'intérieur du MID : l'engagement de tout un chacun dans le projet est déjà un garant pour la viabilité du projet. Pour ce faire nous proposons de ;

- Poursuivre les actions d'identification et de mobilisation de tous les acteurs concernés et actifs sur le terrain et délimiter leurs zones d'action. La délimitation des zones et des responsabilités des acteurs concernés permet de connaître les positions et stratégies à adopter par rapport à l'administration et de mobiliser les acteurs concernés.
- Poursuivre l'initiative de gestion concertée avec les acteurs à partir du plan de développement local intégré. Le partage de tâches entre les représentants de l'Etat et les CTD est important en « se coordonnant et se partageant pour une bonne appréciation des responsabilités de chacun¹⁶. »

¹⁶ Mapping des interventions dans le sud.

- Sensibiliser les acteurs étatiques (le MID notamment) et les autres partenaires techniques sur le terrain afin que chacun comprenne les enjeux (besoins de collaboration dans la zone) des interventions, prenne ses responsabilités et contribue à améliorer le processus de coordination
- Appuyer le MID (initier un diagnostic organisationnel et institutionnel par exemple) pour accélérer la conception et la finalisation de plusieurs textes fixant le cadre général de fonctionnement du ministère et le processus de décentralisation.
- Eviter la création des structures par les partenaires pour faciliter le fonctionnement d'une institution ou pour qu'elles fassent le travail à sa place comme le cas des SLC, des CCJ et des différents organismes rattachés par le MID.¹⁷ Les indicateurs dans le rapport : « 12 membres de l'ONCD et 4 membre de UG-SNDL formés en gouvernance participative » doivent aussi montrer si les structures mises en place sont fonctionnelles ou ont engendrées les changements attendus au niveau de la participation des citoyens.
- Finaliser assez tôt les PTA nécessaires au lancement des activités pour respecter les deadlines et donner des marges de manœuvre aux structures peu dynamiques.

¹⁷ Les partenaires de PNUD ont une tendance à créer des structures pour sécuriser leurs intérêts dans le projet. C'est le cas du ministère de la jeunesse et sport qui a créé une direction spécifique (DPAD) pour gérer les activités concernant le projet du PNUD.

6. CONCLUSIONS

En résumé, le projet PADRC se terminera en décembre 2019. D'après cette évaluation à mi-parcours, l'ensemble des interventions réalisées dans le cadre du projet ont montré que beaucoup d'effort sont encore nécessaires pour aboutir au changement attendu. La conduite d'un projet de gouvernance, exige une stratégie formelle mieux structurée de mobilisation et de renforcement des capacités des acteurs impliqués. Par ailleurs, le nombre excessif d'intervenants dans le sud est aussi un grand défi pour la coordination des activités du projet.

L'analyse du niveau d'atteinte des résultats à mi-parcours, et les premiers signes d'impact ont permis de tirer des leçons et de formuler des recommandations pertinentes. En effet, la nature du projet PADRC est encore assez abstraite pour la communauté y compris les bénéficiaires directs tels que les CTD toujours en lutte pour leur survie. Malgré tous les efforts réalisés par ce projet, la plupart des communes et des Régions des zones concernées par la collecte d'information pour cette évaluation ne sont pas encore autonomes. La mobilisation des ressources pour leur autonomie financière est un grand défi. Et les deux ans et demi de mise en œuvre n'ont pas été suffisants pour mobiliser l'ensemble des acteurs clés malgré les outils et dispositif mis en place pour la pleine participation au développement local des CTD et de l'ensemble des acteurs, association de femmes, de jeunes et de personnes en situation de handicap (PSH).

L'appropriation par les acteurs concernés et les changements positifs et significatifs ne se concrétiseront pas en 2 ans et demi de projets. La réussite de ce projet nécessite encore le déploiement des ressources adéquates et beaucoup plus de temps. Mais il faut aussi tenir compte des recommandations et leçons apprises pour être efficient et atteindre des résultats à long terme.

Bibliographies

Etude et document spécifique se rapportant à la méthodologie de Suivi-évaluation

- Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur le résultat de développement PNUD, 2009
- Note de démarrage de l'Evaluation finale du Programme Environnemental III de Madagascar (PE3) – Appui aux réseaux d'aires protégées et aux zones stratégiques

Etude et document spécifique se rapportant au projet PADRC

- Rapport Annuel du projet PADRC 2015
- Rapport Annuel du projet PADRC 2016
- PTA du PADRC 2015-2016-2017
- Rapports d'Ateliers sur les Actions prioritaires des grappes de communes pôle Ambovombe, Tsihombe, Beloha
- UNDP STRATEGIC PLAN 2014-2017
- UNDAF 2015-2019
- *Descriptif de programme de pays pour Madagascar (2015-2019) Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour la population et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.*
- Monitoring and Evaluation plan
- Monitoring data and analysis of that data

Etude et document spécifique se rapportant aux CTD, CCJ et SLC dans les zones d'interventions du projet.

- Archives de la Maison des jeunes de Morondava et d'Ambovombe :
 - Liste des dotations matérielles (papier)
 - Liste des activités de la maison des jeunes
 - Taux de participation et fréquentation
- Les différentes notes techniques sur la dotation de matériels et équipements pour les régions et commune d'intervention.
- Plan de Développement Local Intégré de la Commune Urbaine d'Ambovombe, Morondava, Commune rurale Bemanonga, Marolinta, Antaritarika, Farafangana, Toliara
- Rapport du Conseil Communal de la Commune Urbaine de Morondava
- Compte administrative des Régions/communes : Région Menabe/ Ambovombe Androy ; Commune Urbaine de Morondava et d'Ambovombe, Commune rurale Bemanonga, Anjekiankilikira, Ambanisarika, Maroalipoty, Maroalimainty
- Budget Primitif/programme des Régions/communes : Région Menabe/ Ambovombe Androy ; Commune Urbaine de Morondava et d'Ambovombe, Commune rurale Bemanonga, Ambanisarika, Maroalipoty, Maroalimainty
- Taux d'achèvement et avancement de projet /PTA Bemanonga
- Rapports d'activités et contenus des formations de l'INDDL,
- Textes pour l'élaboration SLC.
- PTA, Rapport d'activité, Bilan et résultat financier, CCJ Morondava et Ambovombe.

Relevant policies, legislations décentralisation

- Loi organique 2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités territoriales décentralisées ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires.
- Loi n°2014-020 du 27 septembre 2014 sur les ressources des Collectivités Territoriales Décentralisées, les modalités d'élections, ainsi que l'organisation, le fonctionnement et les attributions de leurs organes.
- Loi n° 2015-002 du 26 février 2015 complétant l'annexe n°01 de la loi n° 2014-020 du 27 septembre 2014 relative aux ressources des Collectivités territoriales décentralisées, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes ;
- Loi n°2014-021 du 12 septembre 2014 relative à la Représentation de l'Etat.
- Décret n°2014-1725 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2014-289 du 13 mai 2014 fixant les attributions du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation ainsi que l'organisation générale de son Ministère
- DECRET n°2015 – 592 portant classement des Communes en Communes urbaines ou en Communes rurales
- Décret n°2014-289 du 13 mai 2014 modifié et complété par le décret n° 2014-1725 du 12 novembre 2014 fixant les attributions du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;



Ministère de l'Intérieur et
de la Décentralisation

**PROGRAMME D'APPUI A LA DECENTRALISATION ET A LA
RESILIENCE COMMUNAUTAIRE – PADRC**



Au service
des peuples
et des nations

INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE

**Consultant local chargé de réaliser une évaluation à mi-parcours du Projet « Projet
d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire, 2015- 2019 »**

Pays : Madagascar

Description : Recrutement d'un consultant local chargé de réaliser l'évaluation à mi-parcours

Titre du Projet : Projet d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire

Durée de la mission : 30 jours ouvrables incluant les déplacements sur le terrain et la
rédaction de rapports

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Aligné à la fois à l'Axe 1 du Programme National de Développement « Gouvernance, Etat de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale », et à l'Effet UNDAF (Résultat 2) « Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains », le Projet d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire (PADRC), dont la mise en œuvre d'étale de janvier 2015 à décembre 2019, contribue à la réalisation du Résultat 1 du CPAP « Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurés et outillés pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace ; résister aux différents chocs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population ».

Pour la première année (2015) de sa mise en œuvre le Programme PADRC, à travers ses quatre volets :

- L'appui au processus de décentralisation,
- La promotion de la jeunesse,
- Le renforcement de la résilience communautaire
- Et la lutte contre le VIH SIDA,

s'est focalisé sur l'appui à l'élaboration de cadres législatifs, juridiques et stratégiques et au développement d'outils et de dispositifs opérationnels pour la mise en œuvre des actions au niveau local.

Pour l'année 2016, les grandes orientations suivantes ont été approuvées par le Comité du Projet :

1. Pour le volet décentralisation, les objectifs étaient de :

- renforcer les capacités du Ministère en charge de la Décentralisation pour impulser et coordonner la relance du processus de décentralisation, de gouvernance territoriale et du développement local.
- renforcer les capacités techniques, managériales et financières des CTD pour mettre en œuvre et coordonner le développement local Intégré inclusif dans les zones d'intervention.

2. Pour le volet résilience communautaire, il s'agissait de :
 - renforcer la capacité d'intervention d'urgence des structures institutionnelles (préparation)
 - intégrer la résilience et la RRC dans les outils de planification et de suivi au niveau des Régions et des Communes
3. Pour le volet lutte contre le VIH SIDA, l'objectif était de:
 - renforcer les capacités du SE/CNLS pour assurer la coordination des interventions dans la lutte contre le VIH/sida et le suivi de la réponse au niveau national,
 - appuyer les structures régionales dans l'intégration et le suivi de la réponse locorégionale VIH/sida (plan développement régional et communal intégré et inclusif).
4. Et pour le volet jeunes et femmes, l'objectif était de
 - améliorer l'offre de services des maisons des jeunes et en particulier pour les jeunes filles;
 - mettre en place et opérationnaliser les Conseils communaux des jeunes et les Conseils communaux des femmes.

Pour l'année 2017 le Programme vise à :

1°- Au niveau national :

- poursuivre la consolidation des cadres juridiques et stratégiques des processus de décentralisation, du développement local et de résilience communautaire à travers l'appui à la commission nationale de transfert des compétences et l'élaboration des décrets d'application ;
- et renforcer l'implication et l'appropriation des processus de décentralisation, du développement local et de la résilience communautaire par les différentes parties prenantes à travers l'organisation de symposium et la vulgarisation des textes, stratégies et outils opérationnels ;

2°- Dans la Région Androy, s'aligner au Plan de Relèvement et de Résilience dans le cadre de:

- renforcement des capacités de la Région dans la coordination et le pilotage de la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience,
- accompagnement des dynamiques intercommunales pour la mutualisation des services et des infrastructures ;
- appui aux communes dans la mise en œuvre des actions de leur plan de développement local inclusif et intégrant les priorités en matière de relèvement et de résilience ;

3°- Dans les Régions de Menabe, Atsimo-andrefana et Atsimo-atsinana assurer à la fois la pérennisation des acquis et leur mise à l'échelle dans le cadre de :

- l'accompagnement des Régions dans le pilotage de son développement et la promotion des initiatives de partage et de capitalisation des bonnes pratiques (la concertation, la planification, la mobilisation des ressources, la budgétisation, l'amélioration des services...)
- le suivi et la communication des résultats (au niveau national, régional et communal) pour une meilleure appropriation et mobilisation des ressources

Après deux ans et demi de mise en œuvre, et en conformité avec la politique d'évaluation du PNUD, il est prévu de réaliser une évaluation externe à mi-parcours du programme à des fins d'apprentissage et de redevabilité, objet des présents termes de référence.

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'exécution du projet PADRC étant arrivée à mi-parcours, une évaluation s'impose dans l'objectif général d'améliorer la performance et la mise en œuvre du projet sur la période restante ; d'où l'établissement de ces présents termes de références en vue de recruter un consultant local chargé de ladite évaluation.

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite au plan d'évaluation du bureau du PNUD Madagascar pour la période 2015-2019 visant à accroître la redevabilité et l'apprentissage. L'objectif global de l'évaluation à mi-parcours est de fournir aux différentes parties prenantes du PADRC des informations fiables et pertinentes sur différents aspects du projet, d'en tirer les leçons et de proposer des recommandations pour améliorer la performance et la mise en œuvre pour la suite du projet.

Les objectifs spécifiques sont notamment de :

- Evaluer les réalisations et les stratégies mises en œuvre par le projet aussi bien sur le terrain qu'au niveau national ;
- Apprécier de manière objective la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du Projet ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet, et présenter les points forts et les points à améliorer ;
- Faire ressortir les bonnes pratiques à capitaliser pour renforcer les acquis, ainsi que les leçons à tirer ;
- Faire des recommandations et proposer des orientations claires, pertinentes et réalistes pour la poursuite projet.

3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation couvrira les zones d'interventions du Programme et portera, notamment, sur les critères d'évaluation que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts, la durabilité), mais devra aborder également d'autres thèmes pertinents qui intéressent spécialement le PNUD que sont notamment l'approche genre et le renforcement des capacités nationales.

4. QUESTIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION

La présente évaluation doit concerner tous les aspects du projet et devra répondre, notamment, aux principales interrogations suivantes :



1. Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPAP/CPD) ?
2. Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?
3. Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
4. Dans quelle mesure le projet, à ce stade, a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?
5. Dans quelles mesures lesdits produits étaient-ils adaptés aux besoins des bénéficiaires ?
6. La chaîne de résultats, les hypothèses et les risques doivent-ils être reformulés ?
7. Dans quelles mesures la pauvreté, l'environnement durable ou l'amélioration des moyens de subsistances ont-elles été prises en compte ?
8. Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
9. Dans quelles mesures la dimension genre a-t-elle été prise en compte ?
10. Dans quelles mesures la dimension communication a-t-elle été prise en compte ?
11. Dans quelles mesures la dimension des droits humains a-t-elle été prise en compte ?
12. Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
13. Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?
14. Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ?
15. Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ?
16. Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
17. Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
18. Quels ont été les effets non attendus du projet ?
19. Quelles sont les recommandations et orientations pour l'amélioration de la performance et de la mise en œuvre du projet, ainsi que pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?

5. METHODOLOGIE

Le travail du consultant devra comporter, entre autres, (1) une analyse documentaire ; (2) une indication précise des données à collecter et les outils qui seront utilisés, (3) des entretiens avec toutes les parties prenantes du projet, y compris les partenaires techniques locaux et les bénéficiaires. Chaque phase sera documentée et les conclusions serviront à alimenter le rapport d'évaluation. Cette méthodologie sera à valider par un comité de validation/pilotage avant de passer aux prochaines

étapes. Les informations qualitatives et quantitatives devront provenir d'enquêtes réalisées auprès d'échantillons représentatifs des populations cibles dont la liste doit être validée par le Comité de pilotage du projet.

Il est attendu des soumissionnaires qu'ils précisent en détail leur proposition de méthodologie, qui devra répondre aux critères de : pertinence des choix de populations retenus, d'efficacité (en termes d'atteinte des objectifs spécifiques ci-dessus mentionnés), d'économie, de respect des délais contractuels et des normes et éthiques internationales en matière d'évaluation finale de projet.

Le consultant sera supervisé directement par le responsable de l'Unité de Suivi Evaluation au niveau du Programme du PNUD.

6. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus de la prestation sont les suivants :

- L'évaluation à mi-parcours est réalisée dans des normes de qualité satisfaisantes et conformément à l'éthique et la déontologie prônée par le PNUD ;
- Les parties prenantes au projet (PNUD, gouvernement, bénéficiaires, autres agences, société civile...) disposent d'informations et recommandations fiables, pertinentes et réalistes leur permettant de prendre des décisions éclairées pour la poursuite du projet et pour les interventions futures.

7. LIVRABLES ET CRITERES DE QUALITE

LIVRABLES	Critères de qualité	Date
Rapport de démarrage	- Compréhension du mandat par le consultant - Méthodologie disponible : démarche et outils proposés disponibles, normes et éthiques internationales en matière d'évaluation sont prises en compte dans la méthodologie, la pertinence des outils d'enquêtes et de la grille d'analyse est établie, ainsi que la matrice évaluative	Fin de semaine 1

Un rapport intermédiaire de l'évaluation à mi-parcours conforme aux objectifs spécifiques	- Données primaires fiables : données et informations recueillies sont conformes à la réalité sur terrain, leur véracité est vérifiée et démontrée - Les force et faiblesses de l'approche sont analysées et démontrées, - Les atouts et contraintes de la stratégie de mise en œuvre sont bien définis et ressortis, - Les bonnes pratiques à capitaliser et les leçons à tirer sont identifiées, - Les recommandations pratiques et réalisables sont disponibles	Fin de semaine 3
Un rapport final d'évaluation à mi-parcours validé	- Intègre une synthèse des résultats de l'évaluation à mi-parcours - L'approche participative et l'implication des cibles dans la finalisation et la validation du rapport sont optimisées ; - La méthodologie et les résultats de l'étude sont conformes aux objectifs spécifiques	Fin de semaine 4

8. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES

Valeurs intrinsèques :

- Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU ;
- Favoriser la vision, la mission, et les buts stratégiques du PNUD ;
- Démontrer sa capacité d'exercer dans un environnement ne tenant pas compte de la différence culturelle, de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité ;
- Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude au travail en équipe et un esprit d'initiative développé.

Compétences fonctionnelles :

Gestion de la connaissance

- Aptitude à continuer à renforcer ses capacités et à assurer son développement personnel dans un ou plusieurs domaines de pratiques.

Aptitudes opérationnelles :

AT

Rm

- Bonne connaissance des réalités institutionnelles, sociales et culturelles des zones d'interventions ;
- Une bonne expérience de l'utilisation de l'approche participative ;
- Aisance de communication écrite et orale ;
- Aptitude à établir de bonnes relations avec les partenaires et la population cible et à produire des réponses rapides et adéquates.

Qualifications :

- Qualifications nécessaires (y compris connaissances spécialisées) :
 - Titulaire d'un diplôme BAC+5 (Master) en Economie du Développement, Science Politique, Sciences sociales et économiques ou domaines équivalents,
 - Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel,
 - Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs et publics,
 - Excellentes capacités rédactionnelles,
 - Maîtrise des techniques de recherche et d'enquête ;
 - Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication,
 - Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires
- Expériences professionnelles requises :
 - Au moins cinq (05) évaluations de projet/programme au sein d'un organisme de développement international et/ou national, à titre personnel ou au sein d'un organisme ou bureau d'étude ;
 - Une expérience avec le PNUD ou une agence du système des Nations-Unies ;
 - Maîtrise de la langue Française (orale et écrite) ;

9. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION

L'évaluateur :

1. Doit présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées.

At

Ru

2. Doit divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats.
3. Doit protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations. Les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvre parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle au responsable au niveau du PNUD, chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter le responsable au niveau du PNUD lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doit être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doit respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

10. MODALITÉS D'EXÉCUTION

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD à Madagascar. La gestion financière de la prestation sera gérée par le bureau pays du PNUD selon les jalons de paiements conclus avec le consultant. L'équipe de projet sera chargée d'assurer la liaison avec le consultant afin d'organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement.

Alt

M

11. COÛT

Important :

- Seul ce format de tableau sera autorisé. Cette offre sera prise en considération comme indicative et fera l'objet de négociations ;
- Les consultants proposeront leurs offres tenant compte de tous les déplacements sur terrain et des délais d'élaboration et de soumission des rapports ;
- Les montants seront exprimés en ARIARY ;
- Le PNUD ne fournira aucun appui logistique dans l'exécution de cette mission, le consultant est appelé à prendre en considération tous les frais nécessaires pour la mener à bien et à les soumettre au PNUD dans le cadre de cette offre financière ;
- La mission durera 4 semaines ;
- Les frais de mission du consultant, ainsi que les frais de formation des enquêteurs seront payés de manière anticipative aux consultants ;
- Les honoraires du consultant seront remis au terme de la consultance sur base d'une facture certifiée et de la validation du rapport par le projet ;
- Le soumissionnaire proposera une offre forfaitaire pour les 4 semaines de la mission et soumettra son offre selon le tableau suivant dans les limites du budget disponible :

Poste budgétaire	Prix unitaire	Quantité	Total	Commentaire
Honoraires du Consultant		Forfait tout inclus pour les 30 jours ouvrables		

- Comprenant tous les frais logistiques connexes nécessaires à l'exécution de la mission, y compris le frais de missions sur le terrain (transport, hébergement, frais de subsistance, duplication documents, photocopie, fournitures diverses)

12.DOCUMENTS A FOURNIR DANS LE DOSSIER DE CANDIDATURE

Les consultants intéressés doivent présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants :

AA

R
W

Une proposition technique :

- Note explicative sur la compréhension des TdR et les raisons de la candidature
- Brève présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée
- CV incluant l'expérience acquise dans des projets similaires et au moins 3 références
- Formulaire P11 dûment rempli et signé

Une proposition financière :

La proposition financière doit être soumise sur la base de l'approche forfaitaire (lump sum), et libellée en USD ou toute autre devise convertible au taux UN.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé aux candidats de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières les coûts des billets d'avions ou transport routier aller-retour, les honoraires et les frais de séjour, en tenant compte du nombre de jours de travail prévus.

Le réalisme des coûts indiqués pour le voyage pourra être vérifié par le PNUD, soit en exigeant la présentation de justificatifs d'achat du titre de voyage, soit en effectuant une comparaison indépendante avec les prix du marché aux dates et pour les trajets concernés. Le PNUD n'accepte pas les coûts de voyage qui excèdent ceux du billet en classe économique. Si un consultant désire voyager en classe supérieure, il devra le faire sur ses ressources propres.

Toute dépense non prévue par les TDR ou explicitement inscrite à l'offre financière telle qu'acceptée par le PNUD, quelle qu'en soit la nature, doit être convenue entre le Bureau du PNUD et le consultant individuel à l'avance, sous peine de ne pas être remboursée.

Par ailleurs, les candidats voudront bien noter que les paiements ne pourront être effectués que sur la base des produits livrés, c'est-à-dire sur présentation du résultat des services spécifiés dans les TDR et après validation de ces livrables par le responsable désigné par le PNUD. Pour la présente mission, les paiements seront effectués comme suit : 40% de la somme forfaitaire du contrat à la validation de la méthodologie ; 60% de la somme forfaitaire du contrat à la validation du rapport final.

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique. Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDR.

En cas d'insatisfaction justifiée, le PNUD se réserve le droit de ne pas considérer le candidat.

Les consultants seront évalués sur base de la méthodologie suivante :

Analyse cumulative : Le contrat sera accordé au consultant dont l'offre aura été évaluée et confirmée comme :

- a) En adéquation avec les Termes de Référence de la mission/correspondant aux compétences requises.
- b) Ayant obtenu le plus haut score à l'évaluation combinée de l'offre technique et financière.

* Evaluation Technique : 70 %

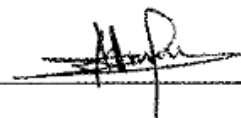
* Evaluation financière : 30 %

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70 points seront considérés pour l'évaluation financière.

Critères d'évaluation	Max. Point
Master en Economie du Développement, Science Politique, Sciences Sociales ou équivalent	/10
Expérience de travail dans le domaine de l'élaboration de politique et stratégie de Décentralisation et de développement local	/10
Maîtrise des techniques d'analyse et d'enquête	/10
Expérience avec le PNUD ou une agence des Nations-Unies	/5
Langue de travail français	/5
Minimum cinq (05) missions d'évaluation de projets et programmes d'envergure nationale	/30
Evaluation de la compréhension des TDR	/10
Présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation de la mission envisagée	/20
	/100

13. VALIDATION ET APPROBATION DES TERMES DE REFERENCES

Préparé par :



Atsion Salame, Coordonnateur du Programme PADRC

Approuvé :



Rafio Harinaka Razafindrakoto, DNP PADRC

Approuvé :



Marie Dimond, DRR/P



Vu par USB,
Rafio Harinaka Razafindrakoto

ANNEXE N°2 : : CALENDRIER DE LA REALISATION

ACTIVITES	DATE ET DUREE (JOUR OUVRABLE)	DETAILS	AUPRES DE QUI
Rencontre préparatoire avec les parties prenantes du projet PADRC	Du 22 au 27 juin 2017	Identification des ressources à mobiliser pour le travail et des parties prenantes clés dans la réalisation de la prestation.	Equipe de mise en œuvre du PADRC et équipe de suivi-évaluation PNUD
		Planification et validation du calendrier global de travail : prise de rendez-vous et organisation des agendas des collectes de données avec l'équipe du bureau et sur le terrain de PADRC et de ses partenaires	Equipe de mise en œuvre et de pilotage du PADRC
Finalisation des outils /guides d'entretiens	Fin juin 2017	Finalisation des guides d'entretiens	Consultante
		Elaboration et finalisation de la grille/matrice d'analyse	Consultante
		Approbation de la note de démarrage	Equipe de mise en œuvre et de pilotage du PADRC
Recueils de données primaire et secondaire	Du 22 au 15 juillet 2017	Analyse des documents de projets et autres documents stratégiques du PADRC ; pour vérification du cadre logique du projet et les critères d'évaluation.	Equipe de mise en œuvre et de pilotage du PADRC
	Du 4 au 15 juillet 2017	Descente sur terrain pour recueils de données à Menabe le 4 juillet puis à Androy le 9	L'équipe du consultant
	Du 5 au 14 juillet 2017	Recueil de données auprès des parties prenantes ou acteurs concernés sur le terrain	Parties prenantes ou acteurs concernés sur le terrain
	Du 10 au 14 juillet 2017	Préparation d'un bref rapport des résultats et points saillants de l'évaluation	Consultant
	14 juillet 2017	Présentation des premiers résultats et points saillant de l'évaluation aux parties prenantes du terrain	Partenaire de mise en œuvre PADRC
	15 juillet 2017	Voyage de retour pour Antananarivo	Consultant
Traitement des données	10 au 17 juillet 2017	Préparation du rapport provisoire	Consultant
	17 juillet 2017	Restitution auprès du comité du projet du rapport provisoire	Equipe de pilotage du PADRC-PNUD
	20 au 28 juillet 2017	Prise en compte des recommandations des comités du projet	Consultant
Restitution du résultat de l'évaluation	28 juillet 2017	Restitution et validation des résultats en atelier	Equipe PADRC-PNUD
	27 juillet 2017	Rédaction du rapport final	Consultant

ANNEXE N°3 : PROTOCOLE D'ENTREVUE ET DE GROUPE DE DISCUSSION AVEC LES PARTIES PRENANTES ET BENEFICIAIRES DU PROJET

1. ENTRETIENS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Pertinence de la formulation et stratégie du projet :

La stratégie du projet est-elle cohérente au contexte des zones cibles ? aux besoins des groupes cibles ? aux besoins des femmes ? Niveau d'alignement et de cohérence des objectifs du projet et des produits attendus aux priorités nationales (PND), au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPAP/CPD) ?

- Est-ce que les objectifs explicites du projet sont adaptés à la nature du (des) problème(s) qu'il est censé résoudre ou à prendre en charge. ?
- Pourquoi et comment la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques doivent-ils être reformulés ? (Pourquoi et comment la théorie du changement sous-jacente est-elle fiable) ?
- Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation du projet dans l'avenir (pour l'année 2018-2019) ?

Efficacité et efficacité de la mise en œuvre

- Est-ce que le projet, à ce stade, a pu réaliser les produits attendus de sa mise en œuvre ?
- Quel est le niveau d'atteintes des objectifs fixés par le projet ? (Qualité des prestations de services en lien avec le cadre logique, les normes de qualité et la théorie de changement du projet.)
- Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, ? Identification des facteurs favorisant ou empêchant la mise en œuvre du projet. Quelles sont les recommandations pour la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?

Niveau d'impact du projet

Pouvez-vous déjà évoquer les signes précoces des changements ou impacts du projet perceptibles à votre niveau ?

- Quels ont-été les effets attendus et non attendus, positifs et négatifs induites par la mise en œuvre du projet ? (Satisfaction, bénéfices sociaux...)
- Comment se manifeste l'appropriation nationale ?

- Comment la dimension genre a- été prise en compte ?
- Comment la dimension droits humains a- été prise en compte ?
- Comment les messages ont été véhiculés et perçus ? (Canaux de communications adoptés)
- Quel est selon vous la probabilité d'atteinte des impacts ? Existents-ils des facteurs qui risquent d'influencer l'atteinte des impacts ?

Durabilité des résultats

Évaluer comment le projet est intégré dans la communauté et comment va se faire la pérennisation : rôles des acteurs, de la contrepartie nationale, partenaires et des institutions impliquées : qualité, contexte et support de la mise à l'échelle de l'approche/stratégie.

- Quelles en sont les conditions et les risques pour que les résultats obtenus soient-pérennes ou peuvent-être pérennisés ?
- Comment les partenaires ont été appuyés au niveau local et national (Comment le transfert de connaissances avec les partenaires a été véhiculé) ? collaboration, de mise en réseau et de soutien entre les différents acteurs concernés par le projet
- Comment les objectifs du projet ont été appropriés.

2. GROUPES DE DISCUSSION AVEC LES BENEFICIAIRES

Pertinence de la formulation et stratégie du projet

- Selon vous, les activités appuyées par le programme répondent-elles aux problème(s) qu'il est censé résoudre ou à prendre en charge. ?
- Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation du projet dans l'avenir (pour l'année 2018-2019) ?

Efficacité et efficience de la mise en œuvre

- Pouvez-vous, svp, dresser un bilan de la mise en œuvre des activités ?
- Quel est le niveau d'atteintes des objectifs fixés par le projet ?
- Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet ? Quelles sont les recommandations pour la mise en œuvre du projet dans l'avenir ?

Niveau d'impact et durabilité des résultats

- Pouvez-vous déjà évoquer les signes précoces des changements ou impacts du projet perceptibles à votre niveau ?
- Quelles en sont les conditions et les risques pour que les résultats obtenus soient pérennes ou peuvent être pérennisés ?
- Comment les partenaires ont été appuyés au niveau local et national (Comment le transfert de connaissances avec les partenaires a été véhiculé) ? collaboration, de mise en réseau et de soutien entre les différents acteurs concernés par le projet
- Comment les objectifs du projet ont été appropriés.

ANNEXE N°4 : MATRICE EVALUATIVE

Critères	Question et sous-questions Évaluatives /critères d'évaluation	Indicateurs d'Evaluation	Sources d'information	Méthodes / outils de collecte des données
Q1. La formulation et stratégie du programme est-t- elle cohérente au contexte des zones cibles et est-ce que les résultats et les objectifs prévus s'accordent bien avec le contexte national et local cible ? : pertinence du projet par rapport aux besoins de la population locale.				
Pertinence	Est-ce que les objectifs explicites du projet sont-ils adaptés à la nature du (des) problème(s) qu'il est censée résoudre ou prendre en charge. ? <i>Dans quelle mesure la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques doivent-ils être reformulés ?</i> Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?	Niveau d'alignement et de cohérence des objectifs du projet et des produits attendus aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPAP/CPD) ? Appréciation des hypothèses aux problématiques pertinentes de la gouvernance à Madagascar et les divers stratégies adoptées qui la concerne. Appréciation sur la qualité de l'approche utilisée pour atteindre les objectifs du projet et les changements opérés sur le projet ?	PTA PADRC UNDAF CPAP/CPD Plan de relèvement et de résilience et autres note de cadrages stratégiques du projet Document de projet....	Documentation Observation Entretien des bénéficiaires et des parties prenantes.
Q2. Quelles sont les recommandations et orientations pour l'amélioration de la performance et de la mise en œuvre du projet dans l'avenir ? Efficacité du projet par rapport aux besoins de la population locale.				
Efficacité	Est-ce que le projet, à ce stade, a pu réaliser les produits attendus de sa mise en œuvre ? Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ? Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?	Niveau d'atteintes des objectifs fixés par le projet. Qualité des prestations de services en lien avec le cadre logique, les normes de qualité et la théorie de changement du projet. Identification des facteurs favorisant ou empêchant la mise en œuvre du programme.	Plan de relèvement et de résilience et autres note de cadrages stratégiques du projet Document de projet.... Rapport d'activités et de suivi du projet.	Documentation et entretiens Observation et enquête sur terrain
Q3. Évaluer le système de gestion y compris les aspects administratifs & financiers, Évaluer le concept, les techniques et les activités mises en œuvre au sein du projet.				
Efficience	Est-ce que les ressources financières mobilisées par le projet sont-elles été bien utilisées ? Les résultats du projet sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?	Rapport entre les résultats obtenus, les ressources investies et la planification (humaines, matérielles et financières) Taux d'absorption du financement ou écarts entre Budget prévisionnel et dépense réelle. Processus de passation de marché et de déblocage de fonds.	Rapport financier et analyse budgétaire PTA Rapport de projet	Documentation Entretiens avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires des appuis. Observation des appuis et moyens de mises en œuvre. (humain, logistique et financier)

		Qualité des Ressources moyens utilisés pour la mise en œuvre .		
Q4. Quelles sont les différents types de résultats obtenus ou les conséquences globales du projet pour les institutions partenaires et bénéficiaires ainsi que la communauté ? Ces conséquences sont-elles bénéfiques ?				
Impact	Quels ont-été les effets non attendus du projet ? Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ? Dans quelles mesures la dimension genre a-t-elle été prise en compte ? Dans quelles mesures la dimension communication a-t-elle été prise en compte ? Dans quelles mesures la dimension des droits humains a-t-elle été prise en compte ? Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet va-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?	Les effets attendus ou inattendus, positifs et négatifs induites par la mise en œuvre du projet (satisfaction, bénéfices sociaux...) Les changements perceptibles au niveau de l'environnement et de la communauté Niveau de collaboration, de mise en réseau et de soutien entre les différents acteurs concernés par le projet Nombre de bénéficiaires	Plan de relèvement et de résilience et autres note de cadrages stratégiques du projet Document de projet....PTA Rapport d'activités et de suivi du projet.	Documentation Observation des changements au niveau de la communauté.et de son environnement Entretien avec la communauté
Q5. Est-ce que les effets du projet perdureront après son arrêt ? Quelles sont les chances pour que les effets positifs de ce projet se poursuivent lorsque l'aide extérieure aura pris fin ?				
Durabilité	Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ? Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ? Comment le projet s'intègre-t-il dans la communauté et comment va être financé la pérennisation des activités réalisées	Évaluer comment le projet est intégré dans la communauté et comment va se faire la pérennisation. Qualité, contexte et mode de financement de la mise à l'échelle de l'approche dans d'autres communautés. Niveau de transfert de connaissances au niveau de la Communauté par les partenaires. Niveau d'appropriation du rôle des acteurs sociaux et des institutions impliquées : Niveau d'appropriation de la communauté, Qualité de l'appui au niveau local et national ainsi que l'existence de soutien et de reconnaissance communautaire,	Plan de relèvement et de résilience et autres note de cadrages stratégiques du projet Document de projet....PTA Rapport d'activités et de suivi du projet.	Analyse organisationnel et institutionnel des structures relais/ des partenaires de mises en œuvre Entretien avec la communauté bénéficiaire et les partenaires de mise en œuvre



ANNEXE N°5 : KEY INFORMANTS

Lieu	Statut	Nom et prénom	Contact	Mail
Antananarivo	Coordonnateur de Projet	ABDOU Salame	032 11 101 01	salame.abdou@undp.org
	DRR Spécialiste	MUNOZ Carlos	032 437 75	carlos.munoz@undp.org
	Directeur National du Projet	RAZAFINDRAKOTO- Rado Harinjaka	032 29 206 81 - 034 14 523 27	rh.razafindrakoto@gmail.com
	Directeur Général ONCDE	Anjara MANANTSARA	034 16 973 89	
	La Direction de la Coopération Décentralisée	Roger MAHAZOASY	034 05 341 39	
	Directeur de l'Appui à la Prévention et au Maintien de l'Ordre et de la Sécurité Publics	MANDIMBY	034 14 522 29	
	Directeur Générale de la Décentralisation	Gervais RAKOTONIRINA	034 07 528 50	
	Coordinateur de projet de Lutte contre le Sida (SE-CNLS))	Dr Miaro Zo ANDRIANOELINA –	034 95 814 01- - 032 15 077 67	Miaro-Zo@yahoo.fr aitshariana@yahoo.fr
	Point focal du Ministère de la jeunesse	HARINIRIANA Fitia Chef de service Education et Civisme de la Direction de la protection de la Jeunesse	0340568928	
	Directeur de l'INDDL	TOKELY Justin	034 02 707 36 032 04 707 36	tokelijustin@yahoo.fr
	Coordonnateur de projet BNGRC	Commandant FALY ARITIANA Fabien	034 05 480 67	sp.bngrc@bngrc.mg aritiana23@gmail.com
Menabe	VNU Jeune en Mobilisation Sociale et Culturelle	BENJA Veromanantsoa Karen Deborah	032 07 468 51	veromanantsoa.benja@undp.org
	VNU Jeune en Formation et Insertion Professionnelle	RAFIDY Andriamahazosoa Odon	032 07 468 46	andriamahazosoa.rafidy@undp.org
	Secrétaire Général de la région de Menabe		034 05 672 25	
	Directeur de Cabinet de la région de Menabe	TODISOA Dayah Germain	032 54 193 29	
	Chef Logistique Région Menabe	FIDERA Martial	032 02 612 67	
	Chef Saf /Sociale Région Menabe	ALEGNE Renge F	034 21 140 43	
	Directeur régional de la jeunesse et sport Menabe	KAMAMY Fleuris Magloire	03405 932 03	

	Chef service régional de la jeunesse et sport	TOMORA Adolphe Arcel		
	Chef SAF/ DRJS	VELONANDRO Marc	032 49 525 08	
	Armand 1 ^{ER} Adjoint au Maire	RAHARISON Désiré		
Commune urbaine Morondava	Conseiller municipal	RAZAFIMANAJARY Louis Joseph	032 50 900 41	
	Conseiller municipal	JAFARA	020 95 931 73	
	Conseiller municipal et SLC	MOUMINY Aly Gaya	032 04 692 60	
Menabe	Inspecteur des Impôts chef des divisions Morondava	Solo JOHNSON Bernard		
Exécutif de la commune de Bemanonga	Maire CR Bemanonga	MIADAMANANA Robert	034 73 331 61 032 02 793 23	
	2 ^{ème} adjoint au maire	RAVAHA Justine	034 97676 84	
	1 ^{ère} adjoint au maire	RAKOTOARIVELO Bernardin	034 58 558 13	
	Agent Guichet Foncier	MAMORISOA Gilois Raymonde	032 50 587 07 034 31 119 12	
	Comptable principal public	NILAY	032 85 165 16	
	Modérateur Communal (coordination des projets de la commune)	Frederick	032 48 173 72	
Bemanonga	Président du Conseil Communal	SOLOHERY Maharavo	032 63 248 69	
	Membre du Conseil Communal	Benjamin		
	Membre du Conseil Communal	Maria Gaurethe Yvonne	032 67 988 37	
Maison des jeunes	Responsable de la maison des jeunes	RANDRIANONY Ida Rivelli	032 43 494 20 034 20 494 20	
	Animateur de la Maison des Jeunes	Georges DOMA Etienne	034 51 964 82	
	Membre de la maison des jeunes	MALAZA Irene	ras	
	Membre de la maison des jeunes	NOMENJANAHARY Augustine	rass	
	Membre de la maison des jeunes	NOROVEZIANINA Théodrine	032 70 691 71 034 96 452 18	
	Membre de la maison des jeunes	RASOANIRINA Josephine Marie Silvine	032 50 320 21	
	Membre de la maison des jeunes	RAZAFINDRASOA Rosalie	032 47 141 86	
	Membre de la maison des jeunes	MARINANDRO Mbola Nirah	032 71 948 22	
CCJ	Secrétaire Général CCJ	TSIPAKAHY Isolin	034 04 062 33	
	Coordonnateur CCJ	ZAFIMANARO Laurent	032 04 090 50	

			033 02 064 07	
	Président JP éducateur (JPE)	VINGO Hefageore Vohanson	032 84 522 60 034 56 333 98	
Androy	Maire Ambovombe Androy	MAMODALY Z	033 24 019 62	
Commune Urbaine Ambovombe	Directeur de cabinet commune Ambovombe Androy	DAMA	03321 231 84	
	PCA	HRINDRAINNY Justin	033 11 120 52	
	STC	MAHARAVOA Jaoneastion	033 09 753 25	
	Prefet Androy	MOSA Romain	034 04 283 74/034 05 535 61	
	SG Prefet	PEPIN Jean Claude	033 87 158 78	
	Chef de région :	RANDRIANIRINA Michael	034 20 503 22	
Antaritarika	Maire Antaritarika	MORAVOTSOTSY	0329389694	
	Directeur de cabinet Antaritarika		033 21 231 84/ 034 37 639 30	
	Président du Conseil communal	RATSIMANIVA Lambo	032 88 482 99/ 5°	
	Membre du Conseil Communal	SAMBEAVY	0326147481	
	Membre du Conseil Communal	TOHASOA	03283333 60	
	Membre du Conseil Communal	TIRIMANA TSILEBEHY Marlia		
	Secrétaire d'état civile	MBOLA Jean Pierre		
	STC	MANAGNASY Noël Jean		
	Secrétaire SLC	RAKOTOMAMONJY Joseph	033 07 262 66 03249 859 24	
	Point focal zone nord	SAMBO Gilbert		
	Vice-président du conseil communal	MANASOA Danielson		
	Adjoint au maire	REMANOSOKY Tzambozrivo	034 52718 93	
Erada	STC	TSITOMBOHY Bonne Chancec	033 40 113 13	
	Membre du Conseil Communal	MATOKIMANA François	0336812801	
	Membre du Conseil Communal	LAHIMANITSY		
	Vice-Président du Conseil Communal	TSIMANGOVY		

AnjakyAn kilikira	Maire	MANJIRAKE Voriale	033 18 552 83/033 18 752 85	
	Adjoint chef Fokontany	TSIAMBAKAY		

	Membre du Conseil Communal	FILANTSOA Filibert		
	Sec Etat Civil	BENOIT		
	STC	FARARAO Joelisoa		
Maroalipotsty	Maire	François	033 74 790 51	
	2 ^{ème} Adjoint au Maire	VAKIVALA		
	Secrétaire particulier	MONJA Tahimeko	03371 999 36	
	Membre du Conseil Communal	SORA	033 15 459 72	
	Pdt fkt	VELOSA		
	Pdt fokontan	REMAGNOLO	033 76 559 712	
	Membre du Conseil Communal	MANIRISO		
Maroalimainty	Chef fkt	MANKAZAKASO		
	Membre du Conseil Communal	MONJA Dai		
	Membre du Conseil Communal	MONJA Tsivahary		
	Président Fiangonona	LAHY Gaston		
	STC	MANIRISO Thierry		
	Maire	REMANAVOTSE Nathieu		
Androy	VNU Jeune en Formation et Insertion Professionnelle	MAHANDRY Hervé Soja	032 07 468 50	
Tsiman anada	Maire	VALISOA ANDRE	033 29 252 00	
	Adjoint au Maire	DAMY	033 01 322 88	
	Secrétaire de l'Etat Civil	MARA Famoragna	033 32 450 57	
Ambondro	Maire	DAMY MIAROVOLA	033 83 651 49 034 06 093 13	
	2 ^{ème} Adjoint au Maire	MANIRIMARO	033 13 965 22	
	Délégué Administratif/ Chef d'arrondissement	FORAVO Fenzava	033 82 697 32	
	1 ^{er} Adjoint au Maire	MANOLOZATO Ialy	033 01 334 39	
Ambanisarika	Maire Ambanisarika	REMAMOHA Jean de Dieu	0330550415 03406547 33	
	Secrétaire Trésorier	LIMBERZE	0332921775 0349753934	
	1 ^{er} Adjoint au Maire	SAMBO Jean Pierre	0338715849	
	Vice-président du Conseil communal	LAZAKOABY Tokivelontsoa	0330670423	
	Vice-présidente du SLC	RASOANANDRASANA Georgelenea/	033 122 9257 ou 034 68 186 47	lasourcehotel.androy@gmail.com
Maison des jeunes Androy	Directeur Régionale Jeunesse et Sports Androy	Ambroise Sambade Jenabay	033 02 215 72 ou 034 05 932 21	
	Responsable Maison des jeunes	Nampiteby RANDRIANANTENAINA Jean Luc	033 09 628 48	

BNGRC Androy	Responsable BNGRC Androy	HAJA	034 92 111 62 ou 033 06 855 71	
CCJ Androy	SG CCJ	MANDOVARAZA Tafitason	033 21 050 55 ou le 034 53 454 72	
	Membre SLC/ CCJ	RABIBIARILOVA Francine	033 17 889 83	
	Membre SLC/ CCJ	EMIL Hervé	033 21 108 10	