

# Rapport provisoire

**Evaluation de l'effet 1 du CPD « Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable »**



*Au service  
des peuples  
et des nations*



## Evaluation de l'effet 1 du Programme Pays du PNUD / Madagascar 2015-2019

**« Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable »**

Septembre – Novembre – Décembre 2018

### **L'équipe d'évaluation**

Jean Benoit BOURJEOIS	Consultant
Ramon's Claude JEAN-PHILIPPE	Consultant
Jacques RANDRIAMIALISOA	Consultant

### **Conception**

Geosystems & Développement

### **Edition**

Geosystems & Développement

Copyright © PNUD 2018, Tous Droits réservés

L'analyse et les recommandations figurant dans ce présent rapport ne représentent pas nécessairement les points de vue du Programme des Nations-Unies pour le Développement, de son Conseil d'Administration et des Etats Membres de Nations Unies. Cette publication indépendante, commanditée par le Bureau de Pays du PNUD Madagascar, reflète uniquement les opinions de ses auteurs.

# SOMMAIRE

---

<b>SOMMAIRE</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>5</b>
<b>SIGLES, ACRONYMES ET ABREVIATIONS</b>	<b>6</b>
<b>SYNTHESE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE L'EFFET 1</b>	<b>7</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>11</b>
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROGRAMME	11
1.2. JUSTIFICATION ET PORTEE DE L'EVALUATION	13
1.3. METHODOLOGIE	14
1.4. LIMITES	17
1.5. STRUCTURE DU RAPPORT	18
<b>II. PROGRES ACCOMPLIS VERS LA REALISATION DE L'EFFET</b>	<b>19</b>
2.1. ANALYSE DE LA QUALITE DE LA CONTRIBUTION DU PNUD SELON LES CRITERES D'EVALUATION	19
2.1.1. PERTINENCE	19
2.1.2. EFFICACITE	21
2.1.3. EFFICIENCE	26
2.1.4. IMPACT	27
2.1.5. DURABILITE	28
2.1.6. DIMENSIONS TRANSVERSALES	29
2.2. FACTEURS CONTRIBUTEURS ET FACTEURS RESTRICTIFS	30
2.2.1 FACTEURS CONTRIBUTEURS	30
2.2.2 FACTEURS RESTRICTIFS	31
<b>III. DEDUCTIONS ET CONCLUSIONS</b>	<b>33</b>
<b>IV. RECOMMANDATIONS</b>	<b>36</b>
4.1. PERTINENCE	36
4.2. EFFICACITE	36
4.3. EFFICIENCE	37
4.4. IMPACT	37
4.5. DURABILITE	37

<b>ANNEXE 1 : TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L'ÉVALUATION</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXE 2 : MATRICE D'ÉVALUATION</b>	<b>44</b>
<b>ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRES - GUIDES D'ENTRETIEN</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXE 4 : LISTE SELECTIVE DES DOCUMENTS CONSULTÉS</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXE 5 : CODE DE CONDUITE SIGNÉ PAR LES ÉVALUATEURS</b>	<b>50</b>
<b>ANNEXE 7.- LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES</b>	<b>52</b>

## Remerciements

---

Cette évaluation a grandement bénéficié de l'orientation stratégique définie par la Représentante-Adjointe du PNUD à Madagascar, Mme Marie DIMOND à qui l'équipe d'évaluation est amplement redevable.

La mission d'évaluation est reconnaissante à l'équipe de Suivi et Evaluation du PNUD, particulièrement à Evard Havugimana et surtout Patrick SOLOMAMPIONONA, Spécialiste National en Suivi Evaluation, qui a assumé le rôle de point focal tout au long du processus, en prodiguant un appui sans faille et des conseils pratiques à l'équipe de terrain.

Les reconnaissances de l'équipe d'évaluation sont aussi adressées au Team Leader et son équipe qui sont en charge de la mise en œuvre des projets et activités relatifs à cet Effet 1 aussi bien à Antananarivo que sur terrain.

En particulier, le Bureau de Coordination de la Région Atsimo Andrefana basé à Tuléar a été des plus précieux dans la fourniture d'informations importantes sur les interventions du PNUD dans la Région. Notre gratitude va surtout à l'endroit de Mme Nosy RANALISOLOFO qui a partagé des renseignements sur les programmes et projets du PNUD, les contextes historiques dans lesquels ils étaient implémentés, leurs interactions et/ou des démarches entreprises pour une meilleure intégration des interventions.

Il en est de même des membres de l'équipe du PNUD affectée dans la Région Androy, l'équipe d'évaluation leur est aussi reconnaissante pour la facilitation de la mission d'évaluation sur terrain et pour le partage des informations nécessaires à l'évaluation.

L'équipe d'évaluation est surtout redevable aux acteurs gouvernementaux (tant au niveau national qu'au niveau régional et local), aux organisations de la société civile, aux ONGs partenaires et autres informateurs-clés qui ont répondu, de manière délibérée, franche et honnête sur les questions relatives à leur perception sur la qualité de la contribution du PNUD dans la réalisation de l'Effet 1, chacun en ce qui le concerne.

Enfin, que tous ceux et celles qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cette évaluation, trouvent ici l'expression de notre plus profonde gratitude !

## Sigles, acronymes et abréviations

---

AGR	Activités génératrices de revenus
ARSSAM	Appui à la Réforme du Secteur Sécurité à Madagascar
BAD	Banque Africaine de Développement
BIANCO	Bureau Indépendant Anti-Corruption
BIE	Bureau indépendant d'évaluation
BNGRC	Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes
CENI	Commission Électorale Nationale Indépendante
CFW	Cash for Work
CLAP	Comité Local d'Alerte Précoce
CPAP	Plan d'action du Programme de Pays
CTD	Collectivité territoriale décentralisée
DPP	Document de Programme de Pays
EIPP	Évaluation Indépendante de Programme de Pays
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
HIMO	Haute Intensité de Main-Œuvre
IMF	Institution de microfinance
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OSC	Organisation de la société civile
PAC	Pôle Anti-Corruption
PADRC	Projet Appui à la Décentralisation et la Résilience Communautaire
PDLII	Plan de développement local intégré et inclusif
PDSPE	Planification de Développement, Secteur Privé, Emploi
PIB	Produit intérieur brut
PND	Plan 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 Résilience
PTA	Plan de travail annuel
PTF	Partenaire technique et financier
PTFM	Plateformes Multifonctionnelles
RHI	Réseau d'Honnêteté et d'Intégrité
RNDH	Rapport National sur le Développement Humain
ROAR	Rapport annuel axé sur les résultats
RSS	Réforme du Secteur Sécurité
SLC	Structure Locale de Concertation
STD	Service Technique Déconcentré
TDC	Théorie du changement
VNU	Volontaires des Nations Unies

## SYNTHESE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE L'EFFET 1

---

La présente évaluation porte sur les progrès réalisés au titre de l'effet 1 du CPD de PNUD/ Madagascar (2015-2019) : « Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable ». Elle vise à déterminer l'état de l'avancement en matière de la réalisation de l'effet escompté et, dans le cas des progrès non satisfaisants, d'évoquer les mesures correctives à mettre en place à court-terme, c'est-à-dire sur la dernière année de ce présent cycle de programmation (2015-2019) et de faire des recommandations pour le prochain cycle (2020-2024).

Avec une méthode d'évaluation accélérée comprenant notamment une phase préparatoire et une phase de collecte de donnée sur le terrain, l'évaluation a tourné essentiellement autour de cinq critères (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) tout en analysant des dimensions transversales dans la perspective de mieux cerner tant la contribution que la qualité de la contribution du PNUD l'achèvement de l'effet.

A l'issue de cette évaluation, la mission a abouti aux principales conclusions suivantes :

- Le Programme de Pays du PNUD à Madagascar est aligné sur les priorités de développement nationales, mais pas nécessairement sur son mandat. A Madagascar, tout est prioritaire, donc n'importe quelle intervention est jugée pertinente. Par contre, en analysant les domaines explorés par le PNUD (9 des 16 secteurs du SNU en 2016-2017) et la manière de faire ses interventions (Assisted National Implementation), le PNUD semble démarquer de son métier. La pertinence a été globalement jugée satisfaisante.
- Les instruments de planification élaborés au titre de cet effet, qui étaient presque inexistant il y a quelques années, participent aujourd'hui à la rationalisation du processus de budgétisation en y intégrant une dimension axée sur les OMD/ODD.
- Des résultats significatifs ont été obtenus dans le domaine du développement durable et inclusif, en dépit des problèmes de synergie/ d'intégration entre les interventions, des projets qui ne sont qu'à leur début et du niveau d'implication et d'appropriation des autorités locales.
- L'efficacité des actions du PNUD a été affectée par un ensemble de facteurs dont : la dispersion des actions ; la centralisation des services et des décisions ; les lenteurs administratives et retard dans le recrutement des personnels-clés dans certains projets et des facteurs externes [Corruption, pauvreté extrême (voies d'accès, énergie, dédouanement, microfinance, ...), lenteurs au niveau de la validation et de la mise en application des lois nationales, appropriation nationale, pesanteurs culturelles, période électorale, etc.]. L'efficacité a été jugée moyennement satisfaisante.
- L'efficience des actions du PNUD a été éprouvée par la non-possibilité de répondre aux objectifs fixés suite à une limitation des ressources propres. Des initiatives ont été entreprises pour mobiliser des fonds frais. Toutefois la variabilité dans la durée d'exécution des projets, les glissements dans les calendriers prévisionnels de mise en œuvre, les coûts administratifs et opérationnels par rapport au budget programme; le Non-respect des engagements contractuels

en termes de délais et de qualités des livraisons des biens et services; l'utilisation de ressources propres et limitées pour toute une panoplie d'intervention; le choix de prestataires de services non satisfaisants ; les lenteurs administratives et la centralisation des services et des centres de décisions ont diminué le niveau du rapport cout/efficacité des interventions. L'efficience a été jugée pas satisfaisante.

- Beaucoup de projets sont à une phase précoce pour apprécier l'impact. Toutefois, on aura retenu : une capitalisation de la majorité des ménages déjà bénéficiaires des AGR à la période de l'évaluation, un meilleur taux de recouvrement, un enthousiasme des populations pour la création des Aires Protégées communautaires. L'impact a été jugé moyennement satisfaisant.
- La pérennité des interventions du PNUD est affectée par le niveau de corruption, l'instabilité politique et institutionnelle, les disponibilités financières de ressources et dépend du degré d'implication et du leadership des autorités locales. La pérennisation des acquis sera fonction du niveau d'accompagnement et de la stratégie de sortie et des structures de relais (tels que les comités villageois) mis en place. La probabilité de durabilité des résultats des interventions du PNUD a été jugée moyennement satisfaisante.
- Parmi les dimensions transversales, les questions de genre ont fait l'objet d'un meilleur traitement au niveau des projets, par rapport à des aspects comme la coordination, l'appropriation, la communication et le suivi et évaluation.

Suites aux conclusions de l'évaluation, les recommandations sont formulées en fonction des critères :

### **Pertinence**

- **Favoriser l'approche métier plutôt que l'approche thématique.** Alors comment identifier un cadre de référence unique pour faire valoir le métier du PNUD : un nouveau paradigme pour le PNUD. L'approche métier consiste à s'interroger sur les compétences du PNUD :
  - Compétence en termes d'élaboration de politiques publiques, de stratégies de développement : la vision de Madagascar semble être le réceptacle du métier du PNUD. *Madagascar sera un pays de l'excellence où s'instaure la haute qualité sociale et environnementale, règne l'Etat de droit, la sécurité pour tous, la bonne gouvernance et la redevabilité sociale prévalent la communion nationale, la dignité nationale et l'intérêt général* et pour lequel on reconnaît une valeur ajoutée et une /des compétence(s) au PNUD tant du point de vue de la conception que de la mise en œuvre d'opérations /actions de développement.
- **Combiner des actions structurantes au niveau national avec le choix d'une zone de concentration des actions du PNUD (le Grand Sud)** pour la mise en œuvre d'actions concrètes aux résultats tangibles. Mais cela suppose de :
  - Jouer sur les complémentarités pour une contribution du PNUD à l'atteinte des objectifs des effets de l'UNDAF. Il faut examiner la possibilité d'avoir une approche inter-effets pour éviter les interactions aux effets potentiellement négatifs pouvant avoir une incidence sur le PNUD en tant qu'institution.
  - Privilégier l'approche système plutôt qu'une approche linéaire : c'est appréhender différemment la réalité en reconnaissant la complexité c'est-à-dire appliquer de manière concrète les questions de la durabilité et de la soutenabilité des actions entreprises.

## Efficacité

- **Avoir une ou deux actions phares traitées de manière transversale à tous les projets.** Par exemple : la lutte contre la corruption. Celle-ci peut s'appliquer de manière transversale à tous les projets/programmes du PNUD. Par exemple : on pourrait **criminaliser tout délit contre l'environnement**. Exemple Projet RED et Approche paysage. Des dispositifs peuvent être pris pour traduire devant les tribunaux les gens qui commettent une infraction quelconque contre l'environnement. On pourrait faire que les projets du PNUD soient de zéro corruption (Approche paysage, PACARC, PDSPE, etc.).
- **Généraliser la méthode d'intervention** (une action à portée nationale combinée à des interventions ciblées sur un espace géographique précis avec des résultats tangibles et SMART au lieu de se disperser.
- **Mettre en place un système de suivi-évaluation et de gestion de la connaissance** dans un environnement de faible observabilité et de sensibilité des indicateurs en raison de la situation de crise c'est-à-dire mettre en place un système combinant des approches différenciées pour objectiver les situations ou la mesure.
- Une autre piste à explorer est d'**intégrer la théorie du changement dans la conception des programmes et dans l'analyse des résultats** sans pour autant complexifier le système.

## Efficience

- **Adapter les procédures administratives au contexte de mise en œuvre**, d'une part pour éviter les retards de mise en œuvre et assurer une gestion bonne et efficiente des ressources, et d'autre part pour les rendre plus respectueuses des Droits humains, tout en prenant en compte le fait qu'elles sont dans l'ensemble des règles établies pour tous les Bureaux du PNUD.
- **Explorer les possibilités de diversifier les sources de financements.**
- **Engager un processus de contribution nationale graduelle** le long des cycles de programmation
- **Renforcer le système de suivi-évaluation (voir efficacité)**
- **Tirer profit des expériences, des leçons apprises et des acquis.**
- **Exploiter de manière optimale au sein de l'existant ce qui peut donner plus d'efficience** (structures de mise en œuvre, outils et stratégies, bonnes pratiques, etc.).

## Impact

- **Concentrer les interventions** pour avoir des impacts significatifs;
- **Mettre en place des études d'impact** permettant de mesurer la valeur ajoutée du PNUD;
- **Renforcer la communication autour** de la vulgarisation des acquis et des leçons apprises;
- **Définir des partenariats stratégiques** avec des institutions ayant une connaissance éprouvée du terrain;
- **Renforcer l'intégration des interventions** c'est-à-dire favoriser les interconnexions entre les projets par exemple (RED avec Approche paysage.) Ceci se traduit aussi par la prise en compte de l'interrelation des effets de l'UNDAF au niveau de la planification des interventions sur le terrain.

## Durabilité

- **Engager davantage les communautés** et partenaires locaux
- **Cibler des groupes/ organisations** qui sont prêts à répliquer les acquis
- **Mettre en place une plateforme de concertation régionale**, capable de développer une synergie entre les acteurs afin de rationaliser les ressources affectées au développement de la région
- **Exploiter de manière optimale au sein de l'existant ce qui peut assurer plus de pérennité (structures de mise en œuvre, outils et stratégies, bonnes pratiques, etc.)** ; en particulier **renforcer les capacités et les compétences des collectivités territoriales** au niveau provincial, régional et communal ainsi que des circonscriptions (District et Fokontany) et des services techniques de déconcentration
- **Entamer la stratégie de retrait et de pérennisation des acquis dès le début de la mise en œuvre** des projets et des activités, en particulier, voir comment combler les lacunes générées par le retrait sec des autres Régions pour se focaliser dans le Sud.
- **Axer le modèle de développement de la zone sur ses potentialités**, ressources et richesses.

## I. INTRODUCTION

---

### 1.1. Contexte et Justification du Programme

La présente évaluation des progrès réalisés dans l'accomplissement des effets du Programme Pays du PNUD à Madagascar pour la période 2015-2019 porte essentiellement sur les deux des trois effets de l'UNDAF. Ces deux effets dévolus principalement au PNUD sont centrés sur deux grands domaines thématiques, à savoir la Gouvernance et le Développement durable et inclusif.

Ce programme a été élaboré en 2013 dans un contexte marqué par le retour à l'ordre constitutionnel avec les élections présidentielles ayant permis de désigner selon les règles démocratiques un nouveau président de la République. Les attentes de ce retour à l'ordre constitutionnel étaient nombreuses surtout en termes de développement socioéconomique et d'amélioration de la gouvernance dans la gestion des affaires publiques. La période 2009 – 2013 au cours de laquelle Madagascar avait été mis aux bans des nations en raison du coup d'état du 31 janvier 2009 : sanctions financières, exclusion des mécanismes de l'aide au développement, restrictions de l'accès aux marchés notamment américains pour des produits facturés dans des secteurs stratégiques pour la lutte contre la pauvreté à Madagascar tels que le textile... Ce programme d'actions du PNUD à Madagascar s'inscrit donc dans un contexte de forte espérance de changement en termes de stabilité politique, de gestion des ressources naturelles, de développement économique notamment en termes de créations d'emplois pour les plus pauvres, et d'approfondissement des processus de déconcentration et de décentralisation pour une gestion améliorée du territoire, et une meilleure répartition de la richesse nationale.

Un des fondements du Plan National de Développement préparé par les services du Ministère du Plan et de la Présidence était la réconciliation nationale tant du point de la sécurité des personnes mais également entre les différentes couches d'une société de plus en plus fragmentée en raison des inégalités sociales et territoriales.

La corruption, la mauvaise gouvernance ainsi que d'autres facteurs dont certains, cités ci-dessus une insécurité quasi-permanente, une très grande fragmentation de la société malgache, des facteurs socioculturels, une extrême vulnérabilité de Madagascar aux aléas climatiques<sup>1</sup>, et une surexposition du pays aux trafics internationaux notamment pour une exploitation des ressources naturelles, génèrent une instabilité politique et institutionnelle chronique (depuis l'indépendance en 1947) source d'accroissement des inégalités et d'un appauvrissement généralisé de l'ensemble de la population hormis une élite aux *affaires*. L'immense richesse du pays engendre des appétits voraces pour de nombreux prédateurs au niveau national et international.

Il en résulte une faiblesse généralisée des institutions de l'État combinée à une inefficacité, une défaillance des mécanismes de contrôle et de redevabilité, une perte de crédibilité des contre-pouvoirs y compris traditionnels, et une hypercentralisation du pouvoir (en partie héritage de la colonisation mais aussi des structures de domination et de gestion du pouvoir existant). Il s'agit de préoccupations majeures parce qu'elles handicapent la conduite d'actions structurantes de développement pour le pays et ses habitants qui sont parmi les plus pauvres au monde.

---

<sup>1</sup> Madagascar est le troisième pays au monde le plus vulnérable aux changements climatiques.

L'ensemble des acteurs intervenant dans la chaîne de la coopération et de l'aide au développement y compris les bénéficiaires, est partagé entre les actions de développement à vocation structurante sur des objectifs de moyen terme, et des actions d'urgence pour des résultats immédiats et tangibles assurant ponctuellement une subsistance aux bénéficiaires des appuis et/ou des services délivrés. Cette antinomie peut avoir des effets contradictoires dévastateurs au sein des représentants de la communauté internationale, ou sein d'une même institution n'assurant pas une lisibilité à l'action, générant des frustrations entre des appuis de différentes natures à des horizons temporels parfois très éloignés les uns des autres. In fine, cela génère une inefficacité de l'aide au développement et renforce une situation du développement déjà catastrophique. La coordination de l'aide au développement avec l'identification des *bons acteurs* est une priorité absolue.

En ce qui concerne l'environnement, la surexploitation des ressources naturelles (forêts, mines,...) en l'absence d'une politique intersectorielle cohérente pour la gestion durable, d'une justice coercitive, de la non application des lois, de l'inadéquation du cadre légal, fiscal et réglementaire et la corruption favorisent le commerce illicite des espèces protégées, mettent en danger la vie des populations et n'apportent aucun bénéfice au pays.

80% de la population dépend des revenus du secteur agricole. La résilience des systèmes productifs est une priorité. Malgré de bonnes perspectives économiques en 2016, plus de 5% de croissance économique après une stagnation pendant la période de 2009 à 2013 (2,9%), la situation demeure alarmante une hausse importante de produits alimentaires en raison de la baisse de la production rizicole.<sup>2</sup>

Les défis du développement du pays sont immenses : 90 % de la population est pauvre dont 76,2% est extrêmement pauvre, le PIB par habitant s'élève à 420 dollars, un enfant sur deux (de moins de cinq ans) souffre de malnutrition chronique et le pays est classé au 165e rang sur 187 pays de l'Indice de Développement Humain (IDH) réalisé en 2017.<sup>3</sup>

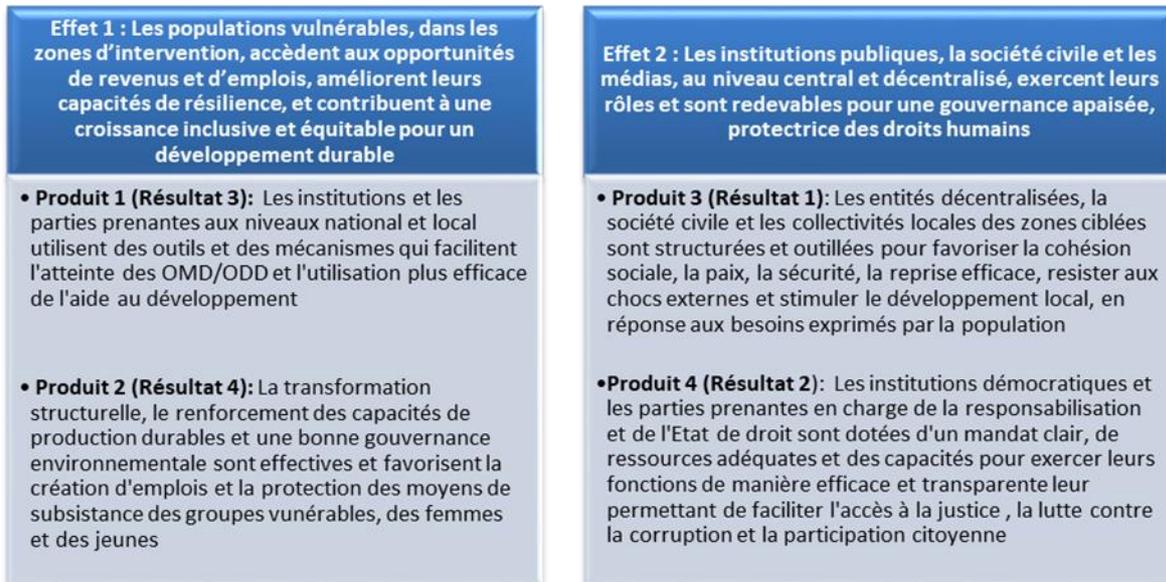
Fort de ces constats, le PNUD a proposé des interventions stratégiques circonscrites dans son CPD/CPAP (2015-2019), avec l'objectif d'atteindre les deux effets avec quatre (4) résultats - produits tels que représenté dans la figure ci-dessous<sup>4</sup> :

---

<sup>2</sup> Source : <https://www.banquemonddiale.org/fr/country/madagascar/overview>

<sup>3</sup>PNUD, Aout 2017, Revue à Mi-parcours du Programme Pays (2015-2019).

<sup>4</sup> Selon les Termes de Références de la présente évaluation, l'Effet 1 du CPD fait référence à la formulation suivante : « *Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable* ». Le produit 1 correspond aux Résultat 3 du CPD alors que le Produit 2 correspond au Résultat 4 du CPD.



## 1.2. Justification et portée de l'évaluation

L'évaluation s'inscrit dans la gestion du cycle du projet du PNUD et de manière plus large du Système des Nations Unies où en fin de cycle de programmation et à l'aube de la préparation d'un nouveau une évaluation externe est commanditée afin de mesurer les progrès dans l'obtention des résultats des stratégies d'intervention des deux effets. Il s'agit notamment de mesurer la contribution du PNUD à l'atteinte de ces deux effets. Cette évaluation a donc une portée stratégique en termes de positionnement du PNUD dans ses choix d'appui au Gouvernement malgache à travers le Système des Nations Unies. L'objectif est donc d'apprécier les résultats obtenus (performance) de chaque effet à travers les critères de l'évaluation, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'impact, l'efficience et la pérennité, et de formuler des recommandations dans la perspective d'amplifier ces résultats dans la conception d'un prochain cycle du programme.

Un ensemble de programmes/projets ont été mis en œuvre par le PNUD et ses partenaires dans les régions suivantes de Madagascar : Région Analamanga (Antananarivo, Mahitsy), Région Atsimo-Antsinanana (Farafangana), Région Atsimo Andrefana (St Augustin, Milenaka et Tuléar I), Région Menabe (Bemanonga), Région Androy (Ambovombe, Bekily, Beloha et Tsihombe) et les sites abritant les aires protégées dans le cadre du projet MRPA, avec un focus, depuis la fin de l'année 2016, dans la Région Androy.

Pour les raisons liées à la durée des opérations de collecte de données sur le terrain, et à la concentration géographique des actions depuis 2017, seules les régions Atsimo Andrefana, Analamanga et Androy ont été retenues pour faire l'objet de visites. Et les projets suivants ont été choisis pour être investigués sur le terrain :

1. Gestion du Budget pour la croissance inclusive et la réalisation des ODD (**GBCI**) exécuté par le Ministère des Finances et du Budget ;
2. Planification de Développement, Secteur Privé et Emploi (**PDSPE**) exécuté par le Ministère de l'Économie et du Plan ;

3. Amélioration des Capacités d'Adaptation et de Résilience face au Changement Climatique (**PACARC**) ;
4. **Approche Paysage** pour la conservation et la gestion de la Biodiversité menacée de Madagascar.

Les informations relatives aux deux projets ci-dessous qui sont de portée nationale ont été recueillies par des entretiens avec les responsables au niveau national et avec la revue documentaire :

1. Convention de Rio,
2. Réduction des émissions non intentionnelles de POPs et de mercure dans le secteur de la santé en Afrique

La présente évaluation porte sur les progrès réalisés au titre de l'Effet 1 identifiés dans le Document de Programme Pays (CPD) 2015-2019 du PNUD à Madagascar. Elle vise à mesurer l'état d'avancement des résultats obtenus, de formuler des recommandations éventuelles pouvant être réinvesties à court terme (2018-2019) ou à moyen terme dans le prochain cycle de programmation (2020- 2024). Cette évaluation permet également d'ouvrir des pistes de dialogues avec les parties prenantes sur la base des enseignements et des leçons apprises.

### **1.3. Méthodologie**

La méthodologie retenue a été conçue afin d'effectuer des évaluations des deux effets distincts du programme, couvrant individuellement une diversité de projets et d'objectifs. Toutefois, par rapport aux réalités de terrain et afin de mieux appréhender les interrelations entre les deux effets, les deux équipes (Gouvernance et Développement durable) ont travaillé, au niveau terrain, sur les 2 effets à la fois. La démarche méthodologique a été articulée autour de trois phases.

#### **1. Phase de cadrage général de la mission**

Cette 1<sup>ère</sup> étape a pour objectifs de :

- Préparer l'intervention des consultants,
- Garantir que les consultants et le commanditaire partagent la même compréhension des termes de référence,

#### **Activité 1**: Préparation en interne de l'intervention

Cette étape a consisté à organiser une séance de travail en interne des deux consultants afin de :

- Bien comprendre les termes de références et les objectifs de la mission,
- Effectuer un briefing en interne sur les particularités de l'évaluation de l'effet en exploitant les connaissances des experts et la documentation interne existante,
- Voir les points des termes de référence qui seront à préciser avec les commanditaires lors de la réunion de démarrage,
- Identifier à priori tous les documents et données utiles, les sources potentielles, et les différents acteurs impliqués qui devront être consultés dans la conduite de la mission,
- Identifier les supports de travail nécessaires pour la phase de terrain (questionnaire, fiche de collecte d'information, ...),
- Préparer un projet de calendrier détaillé de l'intervention,

- Identifier les éventuels risques liés à la mission (existence ou non de données, disponibilité des acteurs, ...),
- Préparer la logistique de la mission (transport, hébergement, ...),

**Activité 2** : Première réunion de travail avec les commanditaires de la mission

Les consultants ont organisé avec les responsables concernés du PNUD dont le Spécialiste en Suivi & Evaluation une première réunion de cadrage dont l'ordre du jour était le suivant :

- Présentation de la mission et de la démarche des consultants,
- Présentation de l'équipe des consultants aux commanditaires,
- Présentation et validation du projet de calendrier détaillé d'intervention des consultants,
- Recueil des recommandations des commanditaires sur la conduite de l'intervention,
- Recueil des documents et données nécessaires pour l'analyse documentaire préalable : l'UNDAF, le Country Programme Document ou CPD, les rapports de revues de l'UNDAF, les documents de projet en relation avec l'effet, les rapports trimestriels et annuels, les rapports de revues annuelles, les rapports d'évaluation de ces projets, les Rapports Annuels Orientés Résultats du Bureau
- Fixation des modalités de pilotage et de suivi de la mission

**Activité 3** : Analyse documentaire

Les documents recueillis lors de l'activité précédente ont été analysés afin d'avoir de premières informations sur :

- L'état de l'effet : contexte, description, indicateurs et références utilisées, produits, progrès au moment de l'évaluation,
- Les facteurs affectant l'effet,
- La contribution du PNUD à la réalisation de l'effet : les projets qui ont été mis en place pour le produire, les produits réalisés, la stratégie adoptée,
- Les partenariats et la communication mis en œuvre pour produire l'effet.

Par ailleurs, au fur et à mesure de l'avancement de la mission, les consultants ont recueilli et analysé les documents pertinents disponibles auprès des autres parties concernées. Ces documents ont, pour certains, constitué des sources de données pour la formulation des réponses aux questions d'évaluation.

**Activité 4** : Entretiens préalables avec les responsables du PNUD

Les informations obtenues de l'activité précédente ont été affinées et complétées à travers des entretiens préalables avec les différentes personnes impliquées par le CPAP, dont notamment :

- Le Représentant Résident Adjoint en charge du Programme,
- Le Spécialiste en Suivi & Evaluation du PNUD,
- Les Team – Leaders,
- Les chargés de programmes,
- Les coordonnateurs de projets.

**Activité 5** : Formulation et validation du rapport initial d'Evaluation.

A l'issue de cette phase de cadrage général de la mission, les consultants ont élaboré le Rapport initial d'évaluation qui a défini tous les processus devant opérationnaliser cette évaluation.

Pour mener à bien le travail de collecte sur le terrain, l'équipe d'évaluation a élaboré et utilisé des matrices obéissant à un format unique mettant en exergue les questions principales, les indicateurs clés, une notation relative à la satisfaction liée à l'atteinte des résultats et un justificatif pour les qualificatifs suivants :

1. Pas du tout satisfait
2. Pas satisfait
3. Moyennement satisfait
4. Satisfait
5. Très satisfait

Les cinq (groupes de) questions clés liées à l'évaluation sont les suivantes :

1. **Pertinence** : Dans quelle mesure l'effet attendu était-il et continue-t-il d'être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales et locales ?
2. **Efficacité** : Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l'effet ? Le PNUD peut-il réaliser toute sa contribution à la réalisation de l'effet dans le délai prévu ? La réalisation de l'effet est-elle en bonne voie ?
3. **Efficience**: Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?
4. **Impact** : Quels changements (ou signes précoce de changements) attendus ou non attendus les projets mis en œuvre dans le cadre de l'effet ont apporté dans la vie des bénéficiaires ?
5. **Pérennité** : Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?

## 2. Phase de terrain

Cette phase avait pour objectif de recueillir toutes les données permettant de répondre aux questions d'évaluation selon la stratégie et procédures décrites dans le rapport initial d'évaluation.

Les consultants ont réalisé des entretiens avec les différents acteurs impliqués au niveau central dont les responsables du PNUD, les représentants de l'Administration Centrale, des bailleurs de fonds, des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires.

Par ailleurs, des travaux de de collecte de données sur le terrain ont été réalisés au niveau des régions Atsimo Andrefana, Analamanga et Androy. La région Analamanga abritant Antannarivo a été enquêtée au niveau macro (rencontres avec les Gestionnaires Seniors et les autorités nationales) alors que Atsimo Andrefana et Androy ont été étudiées au niveau micro ( à savoir au niveau des projets qui y sont exécutés tout en réalisant des entretiens et des focus group avec les différentes parties prenantes (CTD, Services déconcentrés, autres Projets intervenant dans la région, Partenaires de mise en œuvre, bénéficiaires) ainsi que des observations directes et des enquêtes auprès des bénéficiaires.

## 3. Phase de traitement et analyse des données et d'élaboration du Rapport d'évaluation

Cette phase avait comme objectifs de traiter et d'analyser (par triangulation) les différentes informations et données obtenues des phases précédentes. Ce, afin de pouvoir formuler des réponses pertinentes aux différentes questions d'évaluation spécifiées dans les TdR et affinées dans le rapport initial d'évaluation, en termes de pertinence, d'efficacité, d'impact, d'efficience et de pérennité, que ce soit concernant l'effet programme pays, les produits, les liens effet-produits ou encore les ressources, la communication, le partenariat et la gestion.

Sur la base des réponses à ces différentes questions, les consultants ont assorti une synthèse des forces et faiblesses des interventions du PNUD sur le plan général et par rapport à l'effet en particulier. Par la suite, ils ont élaboré des recommandations pour les interventions du PNUD en général et pour le prochain cycle de l'UNDAF en particulier.

A l'issue de cette phase, les consultants ont élaboré le rapport présent provisoire d'évaluation qui est soumis à l'équipe du Programme et les principales parties prenantes.

Ce rapport provisoire fera l'objet d'une présentation au Comité de Pilotage de l'évaluation et aux parties prenantes qu'il aura désigné. Les remarques et observations pertinentes formulées par ses membres seront prises en compte dans le rapport final d'évaluation. Les autres remarques et observations non partagées par les consultants seront annexées à ce rapport final avec les raisons pour lesquelles elles n'ont pas été retenues par ces derniers.

#### **1.4. Limites**

La durée de la mission de terrain n'a pas permis de visiter tous les sites. En outre, en raison de l'approche des élections présidentielles, il a été recommandé et déconseillé de réaliser des focus group ou autres assises communautaires pouvant être assimilées en cette période à des meetings politiques.

L'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer l'équipe fiduciaire du PNUD afin d'avoir des informations pertinentes relatives aux modes d'acquisition du PNUD notamment dans des périodes où l'on conjugue des implémentations de projet de plusieurs manières soit directement par le PNUD, soit à travers certaines institutions de l'Etat partenaires du PNUD dans le cadre de la mise en œuvre des activités relatives aux deux effets.

Les deux effets ont été traités de manière indépendante l'un de l'autre bien que les équipes du consultant soient étroitement liées. Le présent rapport élude une partie de la valeur ajoutée de l'évaluation à savoir les interrelations et interactions entre les deux effets. Chacun des deux effets obéit à sa propre logique d'interventions en termes d'atteinte de résultats (effet). Or la combinaison des deux effets résume la stratégie globale d'intervention du PNUD à Madagascar au sein du SNU. Les échanges entre les deux équipes ont pu montrer qu'il y avait parfois des actions soit contradictoires, générant des effets négatifs du fait de leur absence de complémentarité, soit au contraire complémentaires pouvant, s'ils étaient valorisés, amplifier les résultats. Il s'agit d'une faiblesse majeure parce que cela a pour conséquence une neutralisation de la performance, voire un amoindrissement ou une diminution des résultats à Madagascar. **Cela ne permet pas une approche globale de la performance du PNUD.**

Ces logiques liées au mode de conception des programmes (effets) par grappes de projets convergeant vers un objectif commun selon la définition admise par les institutions font que l'on peut perdre les missions du PNUD contenues dans le mandat qui lui est propre. Dans le contexte de la gestion axée

sur les résultats, ces modes de conception de programme semblent être quelque peu obsolètes. Ces logiques programmatiques sont quelque peu contraires à celles que l'on peut par ailleurs rencontrer à Madagascar par exemple le budget programme dont l'approche est vulgarisée y compris au niveau communal. Pour rappel, un projet est à durée déterminée, il n'a pas vocation à être systématiquement reconduit même s'il délivre des services utiles et pertinents.

### **1.5. Structure du rapport**

Ce présent document de rapport provisoire contient **quatre (4) sections**. **La première** tient lieu d'**Introduction**. Elle passe en revue le contexte et justification du programme, la justification et la portée de l'évaluation, le cadre méthodologique et les limites de l'évaluation.

**La deuxième section** analyse les données relatives à la **qualité de contribution du PNUD à l'accomplissement de l'effet 1** en fonction des critères d'évaluation (à savoir : pertinence, efficacité, efficiente, impact et durabilité) et des dimensions transversales (Genre, VIH/SIDA, Coordination, Appropriation nationale, Communication, Théorie du Changement et Suivi et Evaluation).

**La troisième section** expose les **déductions et les principales conclusions** de l'évaluation tandis que **la quatrième** et dernière section présente les **recommandations** en fonction de chacun des critères d'évaluation.

## II. Progrès accomplis vers la réalisation de l'effet

Les trouvailles sur le terrain, couplées à la revue documentaire sont analysées sous deux angles : 1) Sur un angle stratégique où des acteurs importants des Régions (qui n'ont pas été dans les opérations quotidiennes des projets) apprécient la contribution du PNUD à la réalisation des effets, en se référant aux orientations nationales et régionales en matière de développement durable et inclusif. 2) Sur un angle opérationnel où des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets ont apprécié l'apport du PNUD à la réalisation des Effets.

Afin d'apprécier le Programme, dans son ensemble, une analyse combinée des deux approches a été faite en fonction de chaque critère d'évaluation. Les résultats clés ont été déduits et exposés et des recommandations formulées.

La présente section analyse la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet 1 en fonction des critères d'évaluation retenus (Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact, Pérennité) et des dimensions transversales.

### 2.1. Analyse de la qualité de la contribution du PNUD selon les critères d'évaluation

#### 2.1.1. Pertinence

**Alignement sur les priorités nationales.** Les interventions de l'Effet 1 sont en droite ligne avec les priorités nationales exprimées dans les documents stratégiques suivants : la Politique Générale de l'Etat malgache, le Plan National de Développement, la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, les documents cadres relatifs à la politique environnementale et à sa mise en œuvre et bien d'autres documents de planification stratégique.

Toutefois, compte tenu du contexte actuel de Madagascar, présentant toutes les caractéristiques d'un État fragile, aborder l'alignement de manière classique n'a plus de sens puisque toute initiative s'aligne de fait: forte incidence de la pauvreté, instabilité institutionnelle et politique, vulnérabilité environnementale, services de base défaillants et/ou dysfonctionnels...

**Alignement par rapport à l'UNDAF et au mandat du PNUD.** Il y a eu un effort remarquable d'aligner le CPAP (2015-2019) sur l'UNDAF/ CPD (2015-2019) et le Plan Stratégique du PNUD (2014-2017), en rattachant les produits CPAP directement aux effets UNDAF et aux Résultats du Plan Stratégique du PNUD. Dès lors, un bénéfice est tiré de l'alignement des effets UNDAF aux priorités nationales telles que formulées dans le PND. Cependant, il y a lieu de noter que l'alignement de l'UNDAF sur le PND est établi de façon globale (niveau des programmes). Le tableau 1 ci-après reflète l'alignement des produits du CPAP sur les effets UNDAF et sur les priorités nationales.

**Tableau 1.- Alignement des produits du CPAP sur les effets UNDAF, le Plan Stratégique du PNUD et sur les priorités nationales**

Produits CPAP	Effets UNDAF/CPD	Plan Stratégique PNUD	Priorités nationales
Produit 1	Résultat 3 du CPD (Effet 1)	La croissance et le développement sont	

Produit 2	Résultat 4 du CPD (Effet 1)	inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance inclusive et ancrage territorial du développement</li> <li>- Valorisation durable du capital naturel</li> <li>- Renforcement de la résilience aux risques de catastrophes</li> </ul>
-----------	-----------------------------	---	--

Cet alignement par rapport aux effets de l'UNDAF et au mandat du PNUD montre que les interventions du PNUD sont cohérentes avec les besoins de développement du pays, aux priorités du Plan stratégique 2014-2017 de l'Organisation ainsi que les OMD et autres engagements internationaux. Cet alignement stratégique (au niveau macro) comporte toutefois des faiblesses au niveau opérationnel (micro) si l'on tient compte des réalités de terrain.

La situation actuelle à Madagascar fait que l'urgence s'érige en priorité aux dépens d'actions structurantes et de développement (classique). Les actions de développement se confondent aux actions d'urgence. Les actions du PNUD sont diverses, variées, et toutes a priori sont pertinentes : 9 des 16 secteurs d'activités du SNU à Madagascar. Un portefeuille de 14 projets (2017 - 2019) est réparti en 3 programmes totalisant 9 projets (Croissance inclusive et lutte contre la pauvreté, Gouvernance, Environnement) et 5 autres projets à couverture nationale (GBCI, SACEM, APPE, ARSSAM et IDIRC).

Dans cette situation, le risque pour le PNUD est l'éparpillement<sup>5</sup> et le saupoudrage avec, in fine, une perte de lisibilité des actions et une perte de cohérence. Dans le contexte actuel de Madagascar : le champ des possibles est immense mais avec une concurrence accrue avec les agences spécialisées dans les opérations d'urgence : *tout le monde veut manger dans la même mangeoire*, et une raréfaction des ressources financières notamment dans les thématiques classiques du PNUD.

**Une cohérence interne mais limitée des programmes.** Pour opérationnaliser les interventions liées aux priorités nationales, le PNUD utilise une déclinaison cohérente du PND en UNDAF, UNDAF en Plan Stratégique, Plan Stratégique en CPD et CPD en CPAP. A ce niveau, le CPAP devrait être décliné en PRODOCS. Pourtant, il est à constater un manque de ramification/attachement des Prodocs au CPAP.

En effet, la cohérence stratégique au niveau national et des actions dans la zone de concentration au niveau local n'est pas toujours évidente. Le choix des programmes n'est pas fondé sur la complémentarité des actions entre elles, notamment en raison de la non-utilisation des instruments nationaux. Par exemple, au niveau national, l'outil de référence est le Fonds de Développement Local mais les actions du PDSPE n'utilisent pas le FDL pour faire transiter les ressources allouées à des actions inscrites dans les Plans de Développement Locaux.

Cette situation incongrue résulte que les programmes obéissent à une logique interne (convergence d'une grappe de projets vers un objectif commun) mais la logique programmatique n'est pas

<sup>5</sup> Le PNUD a travaillé par exemple dans le VIH/SIDA. Pourtant, il a été clairement dit dans son CPD que : « Les programmes d'appui à la promotion des services sociaux de base, à l'alphabétisation des adultes, et la riposte au VIH/sida seront laissés à d'autres organismes des Nations Unies et partenaires de développement ».

transversale entre les programmes. Les deux effets obéissent à des logiques indépendantes sans prendre en considération les interdépendances/interactions. Sans oublier que les modes opératoires (utilisation des modes de passation des marchés du PNUD (*Direct Implementation*) peuvent faire courir au PNUD des risques importants en termes de gouvernance (lutte contre la corruption, surfacturation des prestations...) malgré les précautions prises.

**Concentration des interventions.** Le choix d'avoir une zone géographique de concentration des actions du PNUD (le Grand Sud) impose d'obéir à certains principes visant à renforcer les capacités des pouvoirs locaux. Ce choix est bien évidemment pertinent. C'est de pratiquer la pédagogie de l'exemple. On illustre un mode d'action d'envergure nationale par une mise en application au niveau local.

Toutefois, il a été rapporté sur le terrain que, dans beaucoup de cas, des priorités locales identifiées n'ont pas été intégrées dans les projets du PNUD qui, pour certains, sont très rigides (au vu des documents de projets), et ne donnent pas toujours de la place d'ajouter de nouvelles initiatives réfléchies localement. Au niveau de la Région Atsimo Andrefana par exemple, les actions relatives à la lutte contre la pauvreté extrême, devraient miser en grande partie sur les priorités suivantes :

- Exploitation des Ressources naturelles. Plus de 20 milliards de m3 de gaz naturel sont identifiés dans un site de la région qui regorge, entre autres de : pétrole, pierres précieuses comme le saphir, l'or, des mines de calcaire pour le ciment, etc.
- Etablissement d'une structure régionale solide, capable de gérer toutes les ressources locales, et partenariat avec des structures nationales et des PTF.
- Renforcement des capacités et des pouvoirs des régions et des collectivités territoriales, en leur donnant une plus grande indépendance et autonomie budgétaire. Cela devrait passer par une réforme constitutionnelle, dans laquelle le PNUD peut apporter son appui
- Utilisation des nappes souterraines en vue de faire face aux problèmes de sécheresse et de manque d'eau récurrents dans la région
- Allègement dans les procédures d'acquisition de terrain à mettre à la disposition des groupes d'agriculteurs.

La pertinence est globalement jugée satisfaisante.

### **2.1.2. Efficacité**

L'examen détaillé de la mise en œuvre permet de tirer les conclusions suivantes en ce qui concerne les résultats obtenus.

**Produit 1 (Résultat 3 du CPD):** « Les institutions et les parties prenantes aux niveaux national et local utilisent des outils et des mécanismes qui facilitent l'atteinte des OMD/ODD et l'utilisation plus efficace de l'aide au développement ».

#### **Etat actuel du produit 1 (Résultat 3 du CPD)**

**Indicateur 1.1 Un plan national de développement axé sur les OMD / ODD et prenant en compte la prévention des conflits, la gouvernance environnementale, la croissance équitable et les risques de catastrophe et aux changements climatiques est disponible et sa mise en œuvre coordonnée, contrôlée et évaluée**

Produit totalement réalisé (100% des cibles). Les activités réalisées dans le cadre du produit 1 ont permis de mettre en place un processus de planification détaillé, intégrant une orientation spécifiquement axée sur la réduction de la pauvreté. Un ensemble d'outils stratégiques ont été développés afin de rationaliser les processus de planification et d'allocation des ressources nationales. Ils ont été introduits aux niveaux des différents secteurs et à l'échelon régional par le biais de différents ateliers, en faisant appel aux compétences requises et en encourageant les efforts de collaboration dans la recherche.

L'élaboration du Plan National de Développement (PND) axé sur les OMD/ODD rentre dans ce cadre. Ce document stratégique a été revisité afin de mieux prendre en différentes dimensions telles que la prévention des conflits, la réduction de la pauvreté, l'égalité entre les sexes, la protection de l'environnement, la croissance équitable, la résilience des communautés, la prévention et la gestion des catastrophes et des risques liés au climat.

Des efforts ont été consentis afin que les outils et mécanismes de coordination, de contrôles et d'évaluation permettant la prise en compte du PND dans la budgétisation soient disponibles. Il s'agit des exercices budgétaires basés sur le guide méthodologique de la programmation pluriannuelle budgétaire, notamment des Programmes d'action prioritaires, des Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT)<sup>6</sup> et des exercices annuels de planification des programmes aux niveaux national et régional.

Le PNUD a donc assuré le développement des capacités institutionnelles, aux niveaux central et régional, non seulement en matière de planification et de budgétisation, mais aussi en matière de programmation du développement économique, social et environnemental, de coordination et de mise en œuvre des stratégies et politiques sectorielles favorables à la croissance inclusive et à l'atteinte des OMD/ODD.

Loin d'être un exercice purement académique, ces différents outils cherchent à accroître la sensibilisation aux OMD/ODD et délivrent un message clair : Réduire la pauvreté extrême (de 57.2 à 40%) en tablant sur une forte croissance avec une inflation contrôlée, en réduisant le sous-emploi (de 80 à 60%), en renforçant l'autorité de l'Etat afin de réduire les risques de conflits et de corruption et aussi en misant sur un certain nombre de secteurs prioritaires.

L'appui du PNUD au gouvernement malgache sur la priorisation des cibles et indicateurs des ODD a été capital. Le rapport sur les ODD a été édité et diffusé.

Cependant la réalisation des objectifs définis reste tributaire de la volonté manifeste de l'Etat et de ses agents de planification et aussi des disponibilités budgétaires pour financer les actions programmées. De ce point de vue, l'avenir est plutôt prometteur si l'on tient compte de la réussite de la Conférence des Bailleurs et Investisseurs (CBI) pour le développement de Madagascar, réalisée avec la collaboration du PNUD, à Paris en décembre 2016. A l'issue de cette CBI, les PTF s'engagent à hauteur de 6.4 milliards de USD alors que les Investisseurs privés promettent 4 milliards de USD.

---

<sup>6</sup> Un projet pilote d'élaboration du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) sectoriel est en exécution au niveau de 6 ministères (Finances, Santé, Education, Agriculture, Travaux publics et Fonction publique).

Le PNUD a également appuyé à la mise en place de l'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF)<sup>7</sup> en février 2017, renforçant ainsi les dispositifs déjà existants en matière de mécanisme conjoint de coordination des actions de développement.

Par ailleurs, le Document de Politique de Coopération et le manuel de procédures y afférant dont l'élaboration a été soutenue par le PNUD ont été validés par la partie nationale. Par la même occasion, le leadership du gouvernement malgache en matière de dialogue stratégique et de coordination de l'aide au développement a été renforcé.

Appuyé et co-dirigé par le PNUD, le Groupe de Dialogue Stratégique (GDS) réunissant le gouvernement malgache et les représentations diplomatiques à Madagascar, constitue une plateforme mise en place dans le sillon de la Déclaration de Paris de 2005 et des principes définis à Busan (Corée du Sud) en 2011 dont l'objectif est la coordination et la gestion de l'aide.

La 11<sup>ème</sup> rencontre du GDS a été organisée en avril 2018 et avait pour objectifs de faire : (i) le Suivi de la mise en œuvre des décisions antérieures prises notamment dans le domaine de la Lutte Contre la Corruption et la Coordination des actions humanitaires dans le Sud et (ii) le Bilan sur la situation de développement autour du PND/ODD.

Bien d'autres résultats sont à mettre à l'actif des interventions du PNUD. Il s'agit par exemple de la mise à la disposition du gouvernement malgache d'un modèle macro-économique sur la pauvreté, l'ouverture et l'opérationnalisation du Guichet Unique à l'Exportation, et la dynamisation du Secrétariat Technique Permanent pour la Coordination de l'Aide (STPCA), chargé en entre autres de mettre à jour la base de données AMP-Madagascar (Aid Management Platform, elle-même le fruit d'un appui du PNUD également) aux niveaux national et régional<sup>8</sup>.

### **Indicateur 1.2 Les rapports nationaux sur les tendances de développement et la coopération au service du développement sont disponibles**

Produit partiellement réalisé (80% des cibles). Le 6<sup>ème</sup> Rapport National sur le Développement Humain (RNDH) a été élaboré et diffusé. Le Secrétariat Technique Permanent pour la Coordination de l'Aide (STPCA) produit également les rapports sur la Coopération au développement depuis 2009. Au cours du présent cycle de programmation :

- ✓ Le Rapport sur la Coopération au Développement (RCD) 2014 est publié ;
- ✓ Le Rapport sur la coopération au développement 2015 est publié ;
- ✓ Le Rapport sur la coopération au développement 2016 est édité ;
- ✓ Le Rapport sur la coopération au développement 2017 est en cours d'élaboration
- ✓ La newsletter n°4 du premier semestre 2017 portant sur la coopération décentralisée est éditée et diffusée.

Il ressort donc de cette présente évaluation que les perspectives restent encourageantes quant aux mécanismes à mettre en place dans le cadre de l'atteinte des OMD/ODD. Cependant, il faut

---

<sup>7</sup> « L'OCSIF a une compétence particulière pour accompagner les ministères dans le lancement, l'exécution et le suivi des projets, pour consolider les tableaux de bord de suivi et rendre compte par des rapports périodiques ou circonstanciels des difficultés pouvant remettre en cause les objectifs ou le calendrier d'exécution ». Voir PNUD, Rapport trimestriel (Q2), GBCI.

<sup>8</sup> La base de données AMP-Madagascar a été actualisée au premier trimestre de 2017. Parallèlement, la synchronisation de cette base avec celle des PTF qui n'y étaient pas encore (Suède, Belgique, Abu Dhabi et Canada... mais qui ont déjà des données dans IATI) continue. Par ailleurs, Madagascar a été retenu pour être un pays pilote pour l'échange automatique des données UNICEF entre le système IATI et AMP.

reconnaitre que la viabilité de ces exercices de planification nécessite de déployer des efforts substantiels au niveau des ministères sectoriels et autres acteurs locaux, sans compter l'engagement financier des PTF et des Investisseurs privés. Il est tout aussi souhaitable que les OMD/ODD fassent l'objet d'une plus grande appropriation nationale, surtout au niveau des autorités régionales et locales qui manquent cruellement de capacités de planification et de budgétisation, malgré les efforts réalisés jusqu'ici. Il convient également de déterminer si les instruments de planification et d'orientation et les mécanismes mis en place continueront d'être utilisés dans leur configuration actuelle même en cas de changement de priorités des bailleurs ou des gouvernements. Trouver des moyens pour pérenniser ces mécanismes, diversifier les financements en intégrant le secteur privé doivent être des options envisageables.

**Produit 2 (Résultat 4 du CPD):** « La transformation structurelle, le renforcement des capacités de production durables et une bonne gouvernance gouvernementale sont effectives et favorisent la création d'emplois et la protection des moyens de subsistance des groupes vulnérables, des femmes et des jeunes »

**Indicateur 2.1 : Nombre de personnes vulnérables désagrégé par sexe et tranche d'âge ayant eu accès aux activités génératrices de revenus et à l'emploi dans les zones d'intervention du programme.**

Produit partiellement réalisé (31% des cibles). A mars 2018, 26 766 bénéficiaires dont 13 258 hommes et 13 508 femmes ont eu accès aux AGR et à l'emploi dans les zones ciblées. Parallèlement, les capacités institutionnelles de pilotage des secteurs clés d'appui au moyen de subsistance et emploi ont été renforcées. Il s'agit par exemple d'un appui au ministère du commerce pour le fonctionnement du GUE et également du renforcement de capacités des DRCC du MCC afin que ces dernières puissent assurer leurs rôles et responsabilités notamment sur la stabilité des prix de consommation pour le bien de la population.

Les capacités techniques des STD pour assurer la réhabilitation des infrastructures économiques en appui aux dynamiques inter-communales ainsi que la préservation de l'environnement et des actifs économiques ont été aussi renforcées. C'est ainsi que des infrastructures en appui aux chaînes de valeur (piste, points d'eau, barrage, puits...) ont été construites par le biais des activités chantiers écoles et Cash For Work.

Des activités liées à la promotion de la chaîne de valeur pêches et petits élevages ont été menées, particulièrement dans la Région d'Androy.

Globalement, le PNUD a favorisé le développement et l'accompagnement des activités des bénéficiaires prioritaires en cours, ainsi que l'identification pour les nouveaux. Il a identifié des partenariats avec les PTF sur terrain pour le développement des chaînes de valeurs porteuses (ricin avec GIZ, pêche avec AROPA) et réalisé une étude de faisabilité sur la filière cactus, l'industrialisation des éléments de la filière comme l'huile de figue de barbarie, sans compter le recensement des cheptels ovin/caprin en collaboration avec le DRAE et INSTAT.

L'analyse de l'efficacité des interventions du PNUD dans l'accomplissement de l'Effet 1 a été handicapée fondamentalement par la formulation des indicateurs. Ceux-ci ne permettent pas d'apprécier la performance du PNUD en termes de résultats. L'absence d'indicateurs SMART témoigne le manque d'appropriation des principes de la GAR afin de développer une culture de la réussite. Il est difficile de savoir si l'on mesure ou non un changement avec ces indicateurs. Pour cela, il est nécessaire

de combiner l'approche quantitative à une approche du suivi-évaluation qualitative permettant de mieux appréhender la complexité des situations.

L'absence de résultats mesurables en raison des facteurs mentionnés ne signifie pas autant qu'il n'y a pas eu de résultats. D'une part, la durée nécessaire pour générer des résultats dans le contexte actuel fait que celle-ci va delà du cycle de l'UNDAF. D'autre part, cela impose de changer la méthode et de revoir d'une manière générale la formulation des effets pour qu'ils soient effectivement mesurables au cours d'un cycle.

De cette situation, il en résulte un recentrage des résultats sur les produits et non sur les effets. Par exemple :

- Réalisation d'ateliers de formation (livrables)
- Distribution de matériels et équipements (intrants)
- Mobilisation des ressources (intrants)
- Fourniture de moyens de locomotion (intrants)
- Réponse immédiate aux urgences dans le grand Sud, particulièrement à travers les travaux HIMO répondant à des besoins spécifiques (produits)
- Mise en place d'une approche basée sur les moyens d'existence et la consolidation des opportunités d'emplois et d'activités génératrices de revenus (produits), etc.

Il faudra aussi un recadrage sur des résultats aux impacts limités. C'est le cas par exemple du PDSPE :

- L'action "cash for work" couplé à l'appui au développement d'AGR, des bénéficiaires présente des résultats appréciables mais limités en raison du faible effectif de bénéficiaires (10 bénéficiaires par Fokontany) par rapport à la demande;
- La construction et la réhabilitation d'infrastructures figure parmi les preuves de l'efficacité. Par exemple, la réhabilitation de la piste reliant les Communes d'Amboanivo et d'Ambondro a réduit de 4 heures (de 6 heures à 2 heures) le temps passé pour la recherche de l'eau et a augmenté le nombre de taxi-brousse empruntant cette piste. Mais la construction d'un marché communal incluant un marché de bovidés est un besoin fortement ressenti aussi par la population que par les autorités communales et des Fokontany.

Il conviendrait en outre de souligner :

- L'inefficacité enregistrée dans le processus de mise en place de l'Antenne régionale du BNGRC. Cette expérience met en exergue l'inefficacité de la méthode "Rapid Result Initiative" (RRI) en cas de non réalisation de toutes les étapes;
- Que des étapes qui ont été « brûlées » dans la mise en place de cette Antenne. Il aurait été préférable de compléter, l'étape administrative avant de doter l'Antenne en matériels;
- Que le temps de l'appropriation n'a pas été pris en compte.

En conclusion les interventions du PNUD sont globalement jugées moyennement efficaces par :

- La dispersion des activités (trop de secteurs à la fois, déficit de ciblage des bénéficiaires et des interventions répondant au mandat du PNUD);

- La centralisation des services et des décisions ;
- Les lenteurs administratives et retard dans le recrutement des personnels-clés dans certains projets (Approche paysage, PDSPE, Projet Convention de Rio, ...);
- Des facteurs externes [Corruption, pauvreté extrême (voies d'accès, énergie, dédouanement, microfinance, ...), lenteurs au niveau de la validation et de la mise en application des lois nationales, appropriation nationale, pesanteurs culturelles, période électorale, etc.];
- La reconduite de projets sans qu'un transfert effectif du service soit envisagé.

### **2.1.3. Efficienc**

Le PNUD a dû revoir sa structure de gestion en vue de faire face à des ressources de plus en plus limitée. En 2016, avec la coupure drastique et soudaine des disponibilités financières, l'organisation a dû modifier les contrats qu'elle avait avec les opérateurs avant de les annuler tout bonnement. Cette situation établit une base pour questionner la planification, la prévision et l'exécution budgétaire du PNUD tout en interrogeant aussi la pérennité dans la sécurisation des fonds pour matérialiser ses programmes.

Par contre, pour répondre à des besoins en ressources humaines qualifiées pour son fonctionnement propre ou celui des programmes/projets, il a fait appel aux Volontaires des Nations-Unies, notamment pour l'accompagnement des bénéficiaires et le suivi des activités sur le terrain. Bien qu'apparemment coût-efficace, cette stratégie comporte une bonne dose d'inefficace dans la mesure où les VNU font l'objet d'une double supervision technique (projet/ Programme affecté et administrative (Programme VNU) qui la plupart du temps nuit au bon fonctionnement des projets, en raison du fait qu'ils sont souvent tiraillés par chacune des parties, et ce dans des directions opposées.

Le Bureau de pays a su établir des partenariats qui lui ont permis de mobiliser des ressources financières ou des compétences techniques

Le PNUD a accompagné le gouvernement malgache tout au long du processus, depuis la sollicitation du Fonds jusqu'à l'obtention des financements.

Les fonds fiduciaires tels le FEM, le Fonds d'Adaptation pour les PMA (pour un montant de 13 M USD), le Fonds Vert pour le Climat ont également été mobilisés.

Des projets ont été mis en œuvre via des ONG (Louvain Coopération au Développement, Catholic Relief Services, Weltt Hunger Hilfe, Search for Common Ground), ce qui a permis de bénéficier de leur expertise et de mobiliser des co-financements.

En revanche, des facteurs spécifiques ont affecté l'efficace des projets:

- Variabilité dans la durée d'exécution des projets (Des projets planifiés pour être exécutés durant une durée plus longue l'ont été pendant une courte période. L'inverse est aussi vrai. Des projets de courte durée ont leur cycle de vie se prolonger d'au moins 1 an)
- Glissements dans les calendriers prévisionnels de mise en œuvre des Projets ont été constatés.
- Coûts administratifs et opérationnels vs budget programme;
- Utilisation de ressources propres, limitées pour toute une panoplie d'intervention;
- Lourdeur des procédures, lenteurs administratives et centralisation des services et des centres de décisions;

- Non-respect des engagements contractuels en termes de délais et de qualités des livraisons des biens et services;
- Choix de prestataires de services non satisfaisants.

L'efficience a été jugée moyennement satisfaisante.

#### **2.1.4. Impact**

Le Cycle de programmation arrive à sa fin. De nombreux projets sont encore dans une phase de mise en œuvre initiale, il n'est donc pas possible d'apprécier de manière complète le potentiel impact des interventions du PNUD. Il est également difficile d'apprécier la contribution du PNUD à l'impact notamment sur les changements sur les conditions d'existence des populations en raison de la multitude des interventions émanant de plusieurs bailleurs et ONG.

Néanmoins, l'examen de la mise en œuvre du portefeuille des projets du CPAP a permis de noter des changements positifs:

- Le projet d'appui aux centres fiscaux a permis d'améliorer de manière appréciable le taux de recouvrement
- Le PDSPE a permis une (ré) capitalisation d'un nombre assez important de ménages en leur permettant de constituer un capital animalier et financier à même de leur permettre de répondre à des besoins familiaux urgents et de se préparer progressivement à l'insertion dans le monde de la micro-finance notamment par l'acquisition des bonnes pratiques en matière d'épargne via les VSLA, les groupements de bénéficiaires et l'adhésion à la mutuelle d'épargne et de crédit OTIV-TANA.
- Le projet GBCI a facilité l'existence à date, des principaux référentiels de développement durable ; ce qui permet au gouvernement de développer son plaidoyer et sa capacité de dialogue/négociation dans les agendas nationaux, régionaux et mondiaux sur les questions de développement durable ;
- Le projet PACARC est en voie de permettre l'avènement de nouveaux types de comportement au niveau des communautés dans la gestion des ressources pour contribuer au développement durable (réduction de la pression sur la coupe des forêts naturelles à des fins énergétiques ; réduction de la pression sur la faune. Avec les bulletins d'informations, on espère mieux orienter les agriculteurs par exemple, afin de suivre le calendrier cultural et ne pas aller planter chaque lendemain des jours de pluie qui peuvent être dus par exemple aux changements climatiques, comme ils avaient l'habitude de le faire.
- Au niveau du projet Approche Paysage, on constate que les communautés bénéficiaires sont généralement ravies, enthousiastes et s'engagent même à 60%. La population est motivée sur la création des APC. Ils sont conscients de l'impact de la dégradation de l'environnement et de l'écosystème. D'un autre côté, on se donne du temps pour l'appropriation des outils développés dans le cadre ce projet et le transfert au gouvernement. On cherche une adaptation en termes de coûts et de méthodologie pour la bonne gouvernance locale et régionale. Le but ultime recherché par ce projet est qu'il y a une amélioration de l'environnement régional et une meilleure gouvernance dans le secteur de l'environnement.

L'impact a été jugé moyennement satisfaisant.

### **2.1.5. Durabilité**

Tout d'abord, la focalisation sur le Sud a eu des effets négatifs en termes de durabilité aussi bien pour les Régions, qui ont dû être sacrifiées pour cette urgence dans le Sud que pour ce Sud qui est la nouvelle zone d'intervention. En effet, mis à part Mahitsy, ces zones d'intervention délaissées n'ont pas encore obtenu une capacité de pérennisation suffisante des acquis car la stratégie de retrait et de pérennisation n'était même pas achevée. Pour le Sud, l'installation des projets a dû être faite rapidement et le temps trop court ne permet la création d'une bonne capacité de capitalisation des acquis donc de pérennisation

De plus, des retards accumulés dans le lancement de beaucoup de projets n'ont pas permis d'apprécier convenablement la pérennité des interventions. Cependant, certains faits ont été décelés au cours de cette évaluation.

Le niveau global de capacité technique des Institutions / Organisations / structures bénéficiaires à assurer la capitalisation des acquis et / ou la maintenance des infrastructures et /ou matériels acquis est jugé moyennement satisfaisant. Ce constat s'explique par la consistance des actions de renforcement de capacités mises en œuvre dans pratiquement l'ensemble des Programmes et Projets financés par le PNUD. Celle-ci leur a permis de s'inscrire dans un processus de renforcement y compris autonome à moyen et long terme. En revanche, le niveau global de capacité financière des Institutions, Organisations, Structures bénéficiaires à assurer la capitalisation des acquis et/ou la maintenance des infrastructures et/ou des matériels est, par contre, jugé pas du tout satisfaisant : les structures techniques déconcentrées et autres entités supportées par les programmes du PNUD sont encore loin d'une situation souhaitée en matière d'autonomie financière. Ces institutions demeurent dépendantes des ressources financières des projets pour assurer un fonctionnement convenable et efficace.

La plupart des actions entreprises dans la Région Atsimo Andrefana ont été jugées ponctuelles, donc non structurantes. Le potentiel de développer des effets durables a été en porte-à-faux avec la nature et la durée des interventions menées sur place.

Dans la Région Androy, il a été constaté une faible capacité surtout financière des partenaires aux niveaux méso (Région, Services techniques déconcentrés régionaux et du District) et micro (Communes et Fokontany). Cette insuffisance de moyens (financiers, techniques et humains) les empêche d'avoir une implication optimale dans le processus de mise en œuvre des projets.

Dans la Région Analamanga, par contre, plus précisément à Mahitsy, les structures de gestion mises en place pour assurer la pérennité des résultats obtenus dans le cadre du PDSPE sont fonctionnelles et disposent des ressources financières suffisantes.

De ce qui précède, il est clair que l'appropriation des résultats est variable selon les zones d'intervention, des disponibilités de ressources et dépend du degré d'implication et du leadership des autorités locales. La pérennisation des acquis sera fonction du niveau d'accompagnement et de la stratégie de sortie et des structures de relais (tels que les comités villageois) mis en place.

La probabilité de durabilité des résultats des interventions du PNUD a été jugée moyennement satisfaisante.

### **2.1.6. Dimensions transversales**

**Genre.** Beaucoup a été fait pour donner plus de place aux femmes dans l'économie, le social et le politique. Dans beaucoup de projets, les femmes chefs de ménages et les jeunes ont été priorités dans le ciblage et l'identification des bénéficiaires, le cas échéant leur participation a été fortement encouragée. Toutefois, d'autres pistes restent quand même à explorer quand on sait une la large gamme d'activités qu'elles peuvent entreprendre et qu'on devrait les aider à entreprendre. Parmi lesquelles, on peut citer: Culture d'algues, de crabes, de crevettes, de concombres de mer, Culture de légumes, etc.

**Coordination.** Des problèmes de déficience ont été identifiés non seulement au sein des intervenants du Système des Nations Unies mais entre l'ensemble des intervenants. C'est le règne du Chacun pour soi. Pour l'appui spécifique du PNUD, un système tripartite de coordination a été instauré, il comprend la Région (Préfet ou Chef de Région), la ou les institutions régionales concernées (en général la ou les Directions Régionales) et l'équipe du PNUD. Mais avec l'irrégularité de l'implication des partenaires de mise en œuvre dans les réunions et les activités, le résultat escompté est incertain. Au sein de l'équipe du PNUD, des réunions de coordination regroupant toute l'équipe ont été tenues, mais elles ont été remplacées par des visites auprès des différentes composantes de l'équipe.

**VIH/SIDA.** La prise en compte systématique de la dimension transversale de la riposte au VIH/SIDA n'a pas été bien visible dans les interventions relatives au Programme Pays 2015-2019 du PNUD. Il en est de même de la focalisation du PNUD dans un rôle d'appui à la gouvernance, en particulier à la coordination, de la riposte car mis à part la mise à jour du Plan Stratégique National (2013-2017), les interventions du PNUD avec les différents financements mobilisés sont des projets / activités se situant au niveau plutôt opérationnel que stratégique, avec différents financements, dont principalement la mise en œuvre :

- Du PTA de l'ONUSIDA,
- Du Projet régional pour 5 pays (dont Madagascar) de la zone Sud de l'Afrique,
- De la contribution du PNUD dans le cadre de l'UBRAF,
- De l'UN Care.

La contribution du PNUD à la réponse au VIH touche les aspects liés à la gouvernance et au respect des droits humains. Grâce au soutien du forum des partenaires et du comité technique multisectoriel sous la responsabilité du SE/CNLS, il a été possible d'assurer une coordination stratégique et opérationnelle nationale et de renforcer la gestion au niveau régional du problème du VIH.

**Communication.** Il y a globalement un déficit de communication au niveau stratégique. Les PTF ne font pas de rapports sur leurs actions, aux Collectivités territoriales. Certains documents de programmes et projets qui ne sont partagés. Il en résulte donc un déficit de communication au niveau stratégique dans les interventions dans les Régions. Par ailleurs, l'irrégularité de l'implication de partenaires dans la réalisation des activités et dans les réunions a pour conséquence une réduction du partage d'informations avec les partenaires, qui de fait, ne sont plus au même niveau d'information que l'équipe du PNUD. Par contre, au niveau opérationnel (au niveau de certains projets), es différentes parties prenantes (bénéficiaires, autorités locales, staff de projet et autres acteurs) se communiquent. Des agents de terrain travaillent pour faciliter la communication avec les communautés.

**Théorie du Changement et Suivi et Evaluation.** Le CPAP n'a pas présenté une TDC nette et claire, à même d'aider les gestionnaires de projets à voir clairement et connexions causales qu'il y a entre les activités du programme pays et les effets attendus. Le Bureau Indépendant d'Évaluation du PNUD, à travers l'évaluation indépendante du Programme Pays menée en Aout 2018, a reconstruit la TDC générale et la TDC spécifique liée la reprogrammation et concentration des activités dans le Sud. Toutefois les hypothèses n'ont pas été testées. Il manque des informations liées à l'énergie propre.

Par ailleurs, le système de S&E du PNUD présente des faiblesses au niveau de la conception. Non seulement, la TDC n'a pas été clairement défini dans le CPAP, mais aussi la formulation des indicateurs n'ont pas toujours permis de scruter un changement mesurable. Ajouté à tout cela, beaucoup de projets sont exécutés sans plan de suivi et évaluation, d'autres suivent des directives des ministères sectoriels supportés à travers des canevas à remplir, sans un dispositif harmonisé et centralisé, pour des projets multipartenaires dont chacun utilise son propre système de suivi et évaluation.

**Appropriation nationale.** Comme mentionné précédemment, des efforts ont été réalisés pour faciliter un transfert de compétence et de connaissance aux parties nationales, à travers des ateliers, des forums, etc. Toutefois, il a été constaté des faiblesses au niveau de l'appropriation des entités locales en raison des faiblesses institutionnelles, des personnels changeants au niveau des STD et des CTD, des manques de ressources financières. L'appropriation nationale devra aussi passer par le renforcement des capacités de planification, de budgétisation, de financement et de maîtrise d'ouvrage des autorités régionales et locales.

## **2.2. Facteurs contributeurs et facteurs restrictifs**

L'exigence des évaluations d'effets comme celle-ci, contrairement aux évaluations de projets tient du fait qu'elles servent à déterminer si les programmes concernés contribuent réellement à la satisfaction d'objectifs difficilement atteignables. Dans le contexte de Madagascar, la réalisation des effets s'est révélé une tâche ardue tant que les contraintes de divers ordres (institutionnels, politiques, sociaux et économiques) existent. Cette section expose l'essentiel des facteurs évoqués par les répondants pour justifier des raisons de succès ou de l'échec dans la réalisation de l'effet.

### **2.2.1 Facteurs contributeurs**

**Partenariat avec le Gouvernement de Madagascar.** Il est généralement reconnu que le capital confiance que le PNUD jouit auprès de ses partenaires gouvernementaux. C'est en ce sens que les bailleurs de fonds confie au PNUD l'administration de programmes complexes ou la gestion des « Baskets funds ». Bon nombre de succès enregistrés par le PNUD dans l'accompagnement à la conception de documents stratégiques comme le PND axé sur les OMD/ODD, le renforcement des capacités institutionnelles en matière de planification et de budgétisation sont attribuables aux rapports de longue date que le PNUD entretient avec le gouvernement malgache.

**Neutralité du PNUD.** Selon de nombreux répondants, le PNUD se focalise sur ses objectifs et ne rentre pas dans les préoccupations politiques et partisans.

**Expérience dans la Coordination des Programmes.** La gestion de de l'aide au développement dans les zones politiquement instables est devenue le porte-étendard de l'intervention du PNUD, qui est considéré désormais comme l'organisme le plus fiable pour prendre en charge l'administration des fonds multidonateurs. Les PTF, ONGs et agences bilatérales ont confiance dans la capacité du PNUD à administrer leurs ressources humanitaires et de développement et ont exprimé le souhait de voir le

PNUD jouer un rôle plus important et plus efficace en la matière, au lieu de se substituer des à des agences d'exécution.

**Présence des employés du PNUD sur le terrain.** La présence des employés du PNUD dans les structures techniques déconcentrées de l'administration publique malgache est l'un des atouts majeurs du PNUD pour pouvoir administrer des programmes à base communautaire sur un territoire aussi vaste que celui de Madagascar. La présence du PNUD, à travers le bureau de coordination locale du projet Approche Paysage, dans la Région Atsimo Andrefana par exemple, a joué un rôle de premier plan dans la coordination et la synergie des autres interventions du PNUD dans la Région. Il est donc souhaitable que le PNUD établisse des bureaux de coordination dans les différentes régions du pays afin d'augmenter l'efficacité de ces programmes

### **2.2.2 Facteurs restrictifs**

**Cohérence du programme.** On parle souvent d'approche programme, alors que l'analyse de la stratégie d'intervention du PNUD sur le terrain, montre une juxtaposition de projets qui n'ont pas la cohérence et la synergie escomptée. Par exemple, le Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire (PADRC) fait la promotion du Fonds de Développement Local comme outil de référence nationale alors que les actions du projet Planification du Développement, Secteur Privé et Emploi (PDSPE) n'utilisent pas ce mécanisme pour faire transiter les ressources allouées à des actions inscrites dans les Plans de Développement Locaux. En plus, on a vu que des projets qui n'ont pas une chaîne logique, un lien causal direct avec le CPAP (Ex : Projet VIH/SIDA).

**Procédures du PNUD.** De tous les facteurs prohibitifs, les procédures du PNUD ont été le plus fréquemment citées. Des lenteurs administratives sont trop souvent enregistrées dans l'acquisition des biens et services et dans les opérations quotidiennes du Bureau.

Le retard dans la mise en œuvre par rapport aux prévisions vient de la lourdeur des procédures, de lacunes au niveau de la planification et de la lenteur au sein de l'équipe responsable des institutions partenaires.

Pour la lourdeur des procédures, elles sont effectivement lourdes et nécessitent encore des révisions à chaque fois que cela est nécessaire et des mises à jour systématiques pour qu'elles soient constamment adaptées au contexte et aux besoins de la mise en œuvre.

Les deux exemples ci-dessous illustrent le fait qu'elles peuvent être allégées. Des étapes de signature et d'approbation ont été supprimées pour les ordres de mission et il a été décidé de permettre à des responsables au sein de l'équipe du projet l'approbation de marchés dont le montant est inférieur à 2 500 USD.

**Réductions des ressources en tout début du cycle de programmation.** Un an seulement après l'entrée en vigueur du présent cycle de programmation (2015-2019), le PNUD a dû faire face à des coupures drastiques de fonds. Ce qui a entraîné, in fine la clôture d'au moins 6 projets et la reconfiguration de bien d'autres, avec les conséquences sur la réalisation de l'effet.

**Communication avec les partenaires.** Les responsables gouvernementaux, surtout au niveau régional et local, se plaignent de n'être pas suffisamment informés des projets, des budgets et des stratégies d'exécution. Ce manque d'information nuit à leur performance. Ils ne savent pas toujours l'étendue de leurs actions ou jusqu'où ils doivent être impliqués, qu'est-ce qui est attendu d'eux exactement et qu'est-ce qu'ils peuvent attendre du PNUD. Ce manque de communication est souvent cause de

manque d'implication/ de participation des autorités locales dans des assises de concertation, d'harmonisation et d'opérationnalisation.

**Suivi et Evaluation.** La Gestion axée sur les résultats de développement (GRD) prônée par le PNUD n'a donné lieu ni à un suivi efficace ni à une stratégie spécifique d'évaluation au sein même du PNUD. Les documents élaborés ne donnent pas des indications claires et précises sur les changements à évaluer ni les informations collectées et rapportées dans les rapports périodiques n'enseignent pas sur la réalisation de l'effet ni sur les modalités d'amélioration de ce dernier. Les indicateurs, les données de référence et les cibles annuelles de l'effet ainsi que le cadre des résultats dans le CPAP 2015-2019 ne sont pas efficacement exploités par le PNUD et les partenaires nationaux pour le suivi et l'établissement de rapport sur l'effet.

**Traitement des fonctionnaires de l'Etat dans les Projets du PNUD.** Des tensions, parfois latentes, ont été rapportées dans des projets co-pilotés par le PNUD et un Ministère sectoriel. Des frustrations se créent à partir des traitements discriminants subis par les fonctionnaires de l'état en termes d'opportunités dans les projets, les perdiems, les salaires, etc. Cette situation ne favorise pas un cadre idéal de travail et crée des ponctions sur la réalisation de l'effet. Le Projet Approche Paysage en est un exemple éloquent. De meilleure communication, de meilleures synergies, le partage et la définition des limites des responsabilités, le nivellement dans les traitements sont autant d'éléments cruciaux pour le bon fonctionnement d'un partenariat.

### III. Dédutions et Conclusions

Dans le logo du PNUD, le focus est mis sur les peuples, après viennent les nations. Ce symbole envoie un message clair sur l'importance que l'humain prend dans le cadre des actions du PNUD. Le développement de l'homme est donc au cœur des interventions du PNUD. Pour y arriver l'institution se donne une mission, une vision et des outils stratégiques et opérationnels. La performance du PNUD parle d'elle-même et fait que l'organisation jouit d'une image favorable auprès de ses partenaires.

Au niveau stratégique, le PNUD est reconnu pour sa grande capacité de plaider sur des thématiques diverses telles que Genre, Droits humains, Développement durable / ODD, et Gouvernance. Il est aussi apprécié pour sa capacité à dialoguer avec les acteurs, à mobiliser des fonds et à coordonner les actions liées à l'aide au développement.

Au niveau opérationnel, le PNUD se positionne en gestionnaire efficace qui promeut des solutions innovantes en termes d'approches et d'outils pour l'atteinte des objectifs de développement nationaux.

Fort de tout cela, le PNUD présente donc des atouts pour piloter et coordonner les actions de développement. Cependant, le contexte actuel à Madagascar, présentant les caractéristiques d'un Etat fragile demande de relativiser quand il vient le moment d'analyser la contribution du PNUD à la réalisation de l'Effet 1 du CPD : **« Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable ».**

Le tableau 2 suivant présente les scores atteints pour chaque critère en fonction des réponses obtenues dans les entretiens avec les autorités régionales (qui ont commenté les stratégies d'interventions au niveau régional), avec les responsables des projets et en fonction des analyses croisées des données de terrain et de la revue documentaire réalisées par l'équipe d'évaluation.

**Tableau 2.- Résumé des scores atteints pour chaque critère**

	Stratégie d'intervention au niveau régional (Opinions des autorités locales)	Effet 1.- Développement durable et inclusif (Opinions des cadres des projets)				Dédutions (A partir des analyses croisées de l'équipe d'évaluation)
		PACARC	PDSPE	Approche Paysage	Convention Rio	
<b>Pertinence</b>	3	5	5	5	5	4
<b>Efficacité</b>	4	4	5	4	3	3
<b>Effizienz</b>	2	4	4	4	3	2
<b>Impact</b>	2	3	3	3	3	3
<b>Pérennité</b>	2	3	3	3	3	3

Niveau de satisfaction par rapport à l'accomplissement des critères :

1 = Pas du tout satisfait, 2 = Pas satisfait, 3 = Moyennement satisfait, 4 = Satisfait, 5 = Très satisfait.

Les principales conclusions de la présente évaluation sont les suivantes :

- Le Programme de Pays du PNUD à Madagascar est aligné sur les priorités de développement nationales, mais pas nécessairement sur son mandat. A Madagascar, tout est prioritaire, donc n'importe quelle intervention est jugée pertinente. Par contre, en analysant les domaines explorés par le PNUD (9 des 16 secteurs du SNU en 2016-2017) et la manière de faire ses interventions (Direct Implémentation), le PNUD semble démarquer de son métier. La pertinence a donc été jugée moyennement satisfaisante.
- Les instruments de planification élaborés au titre de cet effet, qui étaient presque inexistant il y a quelques années, participent aujourd'hui à la rationalisation du processus de budgétisation en y intégrant une dimension axée sur les OMD/ODD.
- Des résultats significatifs ont été obtenus dans le domaine du développement durable et inclusif<sup>9</sup>, en dépit des problèmes de synergie/ d'intégration entre les interventions, des projets qui ne sont qu'à leur début et du niveau d'implication et d'appropriation des autorités locales.
- L'efficacité des actions du PNUD a été affectée par un ensemble de facteurs dont : la dispersion des actions ; la centralisation des services et des décisions ; les lenteurs administratives et retard dans le recrutement des personnels-clés dans certains projets et des facteurs externes [Corruption, pauvreté extrême (voies d'accès, énergie, dédouanement, microfinance, ...), lenteurs au niveau de la validation et de la mise en application des lois nationales, appropriation nationale, pesanteurs culturelles, période électorale, etc.]. L'efficacité a été jugée moyennement satisfaisante.
- L'efficacité des actions du PNUD a été éprouvée par la non-possibilité de répondre aux objectifs fixés suite à une limitation des ressources propres. Des initiatives ont été entreprises pour mobiliser des fonds frais. Toutefois la variabilité dans la durée d'exécution des projets, les glissements dans les calendriers prévisionnels de mise en œuvre, les coûts administratifs et opérationnels par rapport au budget programme; le Non-respect des engagements contractuels en termes de délais et de qualités des livraisons des biens et services; l'utilisation de ressources propres et limitées pour toute une panoplie d'intervention; le choix de prestataires de services non satisfaisants ; les lenteurs administratives et la centralisation des services et des centres de décisions ont diminué le niveau du rapport cout/efficacité des interventions. L'efficacité a été jugée moyennement satisfaisante.
- Beaucoup de projets sont à une phase précoce pour apprécier l'impact. Toutefois, on aura retenu : une capitalisation de certains ménages bénéficiaires des AGR, un meilleur taux de recouvrement, un enthousiasme des populations pour la création des Aires Protégées communautaires. L'impact a été jugé moyennement satisfaisant.
- La pérennité des interventions du PNUD est affectée par le niveau de corruption, l'instabilité politique et institutionnelle, les disponibilités financières de ressources et dépend du degré d'implication et du leadership des autorités locales. La pérennisation des acquis sera fonction du niveau d'accompagnement et de la stratégie de sortie et des structures de relais (tels que les

---

<sup>9</sup> Les activités de Cash for Work couplées d'AGR, la création de Nouvelles Aires Protégées; les méthodologies et guides dans le domaine de la gestion budgétaire ; les structures de coordination et de suivi des opérations d'aide au développement

comités villageois) mis en place. La probabilité de durabilité des résultats des interventions du PNUD a été jugée moyennement satisfaisante.

- Parmi les dimensions transversales, les questions de genre ont fait l'objet d'un meilleur traitement au niveau des projets, par rapport à des aspects comme la coordination, l'appropriation, la communication et le suivi et évaluation.

## IV. Recommandations

---

Suites aux conclusions de l'évaluation, les recommandations sont formulées en fonction des critères

### 4.1. Pertinence

- **Favoriser l'approche métier plutôt que l'approche thématique.** Alors comment identifier un cadre de référence unique pour faire valoir le métier du PNUD ? un nouveau paradigme pour le PNUD. L'approche métier consiste à s'interroger sur les compétences du PNUD :
  - Compétence en termes d'élaboration de politiques publiques, de stratégies de développement : la vision de Madagascar semble être le réceptacle du métier du PNUD. *Madagascar sera un pays de l'excellence où s'instaure la haute qualité sociale et environnementale, règne l'Etat de droit, la sécurité pour tous, la bonne gouvernance et la redevabilité sociale prévalent la communion nationale, la dignité nationale et l'intérêt général* et pour lequel on reconnaît une valeur ajoutée et une/des compétence(s) au PNUD tant du point de vue de la conception que de la mise en œuvre d'opérations /actions de développement.
- **Combiner des actions structurantes au niveau national avec le choix d'une zone de concentration des actions du PNUD (le Grand Sud)** pour la mise en œuvre d'actions concrètes aux résultats tangibles. Mais cela suppose de :
  - Jouer sur les complémentarités pour une contribution du PNUD à l'atteinte des objectifs des effets de l'UNDAF. Il faut examiner la possibilité d'avoir une approche inter-effets pour éviter les interactions aux effets potentiellement négatifs pouvant avoir une incidence sur le PNUD en tant qu'institution.
  - Privilégier l'approche système plutôt qu'une approche linéaire : c'est appréhender différemment la réalité en reconnaissant la complexité c'est-à-dire appliquer de manière concrète les questions de la durabilité et de la soutenabilité des actions entreprises.

### 4.2. Efficacité

- **Avoir une ou deux actions phares traitées de manière transversale à tous les projets.** Par exemple : la lutte contre la corruption. Celle-ci peut s'appliquer de manière transversale à tous les projets/programmes du PNUD. Par exemple : on pourrait **criminaliser tout délit contre l'environnement**. Exemple Projet RED et Approche paysage. Des dispositifs peuvent être pris pour traduire devant les tribunaux, les gens qui commettent une infraction quelconque contre l'environnement. On pourrait faire que les projets du PNUD soient de zéro corruption (Approche paysage, PACARC, PDSPE, etc.).
- **Généraliser la méthode d'intervention** (une action à portée nationale combinée à des interventions ciblées sur un espace géographique précis avec des résultats tangibles et SMART au lieu de se disperser.
- **Mettre en place un système de suivi-évaluation et de gestion de la connaissance** dans un environnement de faible observabilité et de sensibilité des indicateurs en raison de la situation de crise c'est-à-dire mettre en place un système combinant des approches différenciées pour objectiver les situations ou la mesure.

- Une autre piste à explorer est d'**intégrer la théorie du changement dans la conception des programmes et dans l'analyse des résultats** sans pour autant complexifier le système.

#### **4.3. Efficienne**

- **Adapter les procédures administratives au contexte de mise en œuvre**, d'une part pour éviter les retards de mise en œuvre et assurer une gestion bonne et efficiente des ressources, et d'autre part pour les rendre plus respectueuses des Droits humains, tout en prenant en compte le fait qu'elles sont dans l'ensemble des règles établies pour tous les Bureaux du PNUD.
- **Explorer les possibilités de diversifier les sources de financements.**
- **Engager un processus de contribution nationale graduelle** le long des cycles de programmation
- **Renforcer le système de suivi-évaluation** (voir efficacité)
- **Tirer profit des expériences, des leçons apprises et des acquis.**
- **Exploiter de manière optimale au sein de l'existant ce qui peut donner plus d'efficience** (structures de mise en œuvre, outils et stratégies, bonnes pratiques, etc.).

#### **4.4. Impact**

- **Concentrer les interventions** pour un impact significatif;
- **Mettre en place des études d'impact** permettant de mesurer la valeur ajoutée du PNUD;
- **Renforcer la communication autour** de la vulgarisation des acquis et des leçons apprises;
- **Définir des partenariats stratégiques** avec des institutions ayant une connaissance intime du terrain;
- **Renforcer l'intégration des interventions** c'est-à-dire favoriser les interconnexions entre les projets par exemple (RED avec Approche paysage.) Ceci se traduit aussi par la prise en compte de l'interrelation des effets de l'UNDAF au niveau de la planification des interventions sur le terrain.

#### **4.5. Durabilité**

- **Engager davantage les communautés** et partenaires locaux
- **Cibler des groupes/ organisations** qui sont prêts à répliquer les acquis
- **Mettre en place une plateforme de concertation régionale**, capable de développer une synergie entre les acteurs afin de rationaliser les ressources affectées au développement de la région
- **Exploiter de manière optimale au sein de l'existant ce qui peut assurer plus de pérennité (structures de mise en œuvre, outils et stratégies, bonnes pratiques, etc.)**; en particulier **renforcer les capacités et les compétences des collectivités territoriales** au niveau provincial, régional et communal ainsi que des circonscriptions (District et Fokontany) et des services techniques de déconcentration
- **Entamer la stratégie de retrait et de pérennisation des acquis dès le début de la mise en œuvre** des projets et des activités, en particulier, voir comment combler les lacunes générées par le retrait sec des autres Régions pour se focaliser dans le Sud
- **Axer le modèle de développement de la zone sur ses potentialités**, ressources et richesses

### Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation

Recrutement d'un cabinet ou d'une équipe d'experts internationaux et nationaux pour l'évaluation de l'effet 1 du CPD « Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable »

#### 1. CONTEXTE

Le programme actuel du PNUD à Madagascar (élaboré dans le Country Programme Document ou CPD) couvre la période 2015-2019. Il est axé autour de deux effets de l'UNDAF de la même période et de quatre produits qui sont :

Effet 1. Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable.

- Produit 1 (Résultat 3 du CDP) : Les institutions et les acteurs, au niveau national et local, utilisent des outils et mécanismes facilitant à la fois l'atteinte des OMD/ODD et une aide au développement plus efficace.
- Produit 2 (Résultat 4 du CPD) : La transformation structurelle, le renforcement des capacités productives durables et la bonne gouvernance environnementale sont effectives et favorisent la création des emplois et des moyens de subsistance au profit des populations pauvres ou vulnérables, surtout les femmes et les jeunes

Effet 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.

- Produit 3 (Résultat 1 du CPD) : 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 local en répondant aux besoins exprimés par la population.
- Produit 4 (Résultat 2 du CPD) : Les institutions démocratiques et les acteurs en charge de la redevabilité et de l'Etat de droit ont des attributions claires, des ressources et des capacités appropriées, exercent leurs fonctions de façon efficace et transparente et facilitent l'accès à la justice, la lutte contre la corruption et la participation citoyenne.

Le programme comprend trois composantes principales qui sont articulées en différents projets : gouvernance, lutte contre la pauvreté et gestion durable de l'environnement. Si la première année de mise en oeuvre s'est déroulée comme planifiée, cela n'a pas été le cas pour la deuxième année. En effet, le bureau a été confronté à une réduction non anticipée des ressources régulières, alors que des engagements importants avaient été pris auprès de 4 ONG et 7 Agences partenaires de mise en oeuvre. Cette situation a conduit le bureau à initialement amender et par la suite résilier les contrats. D'autres ajustements tels que la concentration géographique des interventions à partir de la troisième année ont également été réalisés au vu de la situation d'urgence dans le Sud de Madagascar aggravée par les conséquences du changement climatique. Le PNUD a, ainsi, réorienté certains de ses projets afin d'intervenir au travers d'un « plan de relèvement et de résilience » dans le Sud, au côté des actions menées par d'autres partenaires, en vue de contribuer au relèvement précoce de la région, mais aussi de poser les bases solides pour un développement pérenne post-crise dans cette partie du Pays.

Les effets étant les principaux changements stratégiques visés par les interventions de développement car ayant trait aux changements recherchés au niveau des bénéficiaires, il s'avère opportun, quelques

années avant la fin du cycle de programmation, Pour des raisons de redevabilité, d'apprentissage et de conformité à la politique d'évaluation du PNUD, le bureau a inscrit dans son plan l'évaluation dudit effet.

Les présents termes de référence sont établis pour le recrutement d'un cabinet ou d'une équipe d'experts internationaux et nationaux en charge de réaliser l'évaluation de l'Effet 1 du CPD du bureau pays de Madagascar.

## 2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

### Objectif général

Il s'agit d'une évaluation inscrite au plan d'évaluation du bureau. En plus de la conformité à la politique d'évaluation de l'organisation qui rend obligatoires les évaluations d'effets, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sien du bureau-pays et du PNUD en général. L'évaluation des effets intervient à ce stade pour mesurer les changements palpables apportés par les produits fournis au niveau des projets mis en oeuvre depuis le début du cycle. Les résultats de cette évaluation seront utilisés par les différentes parties prenantes (PNUD, partie nationale au niveau central et local, Communauté, OSC, etc.) à des fins de prise de décision en ce qui concerne l'orientation à donner au programme et aux ajustements à faire pour s'assurer de l'atteinte des résultats escomptés à la fin du cycle. Les leçons apprises seront également capitalisées lors de l'élaboration du prochain cycle du programme et de l'UNDAF.

### Objectifs spécifiques :

De manière plus spécifique, l'évaluation devra permettre de :

- Analyser l'effet en termes de formulation, de mesure (indicateurs), et de contenus (produits) ;
- Evaluer le progrès (ou manque de progrès) dans la réalisation de l'effet ;
- Apprécier la contribution des différents projets mis en oeuvre dans le cadre de la réalisation de l'effet ;
- Apprécier la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet, et déterminer les facteurs qui ont favorisé et/ou entravé le succès ;
- Evaluer l'apport des stratégies de partenariat et de communication à la réalisation de l'effet ;
- Faire ressortir les leçons apprises et formuler des recommandations pour la suite du programme et pour le prochain cycle de programmation

## 3. CHAMP/PORTEE DE L'EVALUATION

Il s'agit d'une évaluation d'effet Programme-Pays inscrit dans le document de programme du PNUD à Madagascar pour le cycle 2015-2019 (CPD 2015-2019). Elle devra porter sur tous les aspects de l'effet à évaluer. L'accent sera davantage mis sur les aspects de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de pérennité et d'impact. Une attention particulière sera portée sur la qualité des formulations de l'effet et de ses produits, les indicateurs de mesures, les liens effet-produits, la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet, les facteurs de succès, les contraintes et les solutions y apportées, les stratégies de partenariat et de communication, la prise en comptes des groupes vulnérables, les leçons apprises et la pertinence des recommandations formulées.

Pour contribuer à la réalisation de l'effet, un ensemble de projets et programmes ont été mis en oeuvre par le PNUD et ses partenaires dans plusieurs régions de Madagascar, avec un focus, depuis la fin de l'année 2016, dans la Région Androy.

L'évaluation couvrira l'ensemble desdits projets en prenant pour période référence 2015-2019.

## 4. QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION

La présente évaluation doit concerner tous les aspects de l'effet et devra répondre aux principales interrogations suivantes (qui devront être reprises et précisées dans le rapport initial):

**Pertinence :** Dans quelle mesure l'effet attendu était-il et continue-t-il d'être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales ?

**Efficacité :** Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l'effet ? Le PNUD peut-il réaliser toute sa contribution à la réalisation de l'effet dans le délai prévu ? La réalisation de l'effet est-elle en bonne voie ? Quels sont les facteurs de succès, les contraintes, les opportunités et les menaces pour la réalisation de l'effet ?

**Impact :** Quels changements (ou signes précoce de changements) attendus ou non attendus les projets mis en oeuvre dans le cadre de l'effet ont apporté dans la vie des bénéficiaires ?

**Effizienz:** Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?

**Pérennité :** Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?

Quelles sont les leçons à tirer, les recommandations et orientations pour le prochain cycle de l'UNDAF?

**Analyse de l'effet Programme pays :**

Les effets CPAP/CPD, les indicateurs et les cibles étaient-ils pertinents au contexte, aux besoins des cibles et aux priorités du pays ? Étaient-ils bien formulés (SMART) ?

La théorie de changement est-elle pertinente et robuste ? Les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés et suivis ?

Quel est le niveau actuel de réalisation et quelles perspectives pour la réalisation de l'effet avec les ressources et le délai indiqué ?

- Les indicateurs retenus sont-ils pertinents et suffisants pour mesurer l'effet ? Si non, quels autres indicateurs pourrait-on suggérer ?
- Dans quelle mesure la dimension genre a-t-il été pris en compte ?
- En comparaison avec celles des autres partenaires, la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet est-elle significative ?
- Quels ont été les facteurs de succès dans la réalisation de l'effet, les contraintes rencontrées et les solutions apportées ?
- Quelles ont été les leçons apprises ?
- Quelles influences le PNUD a-t-il eu au niveau institutionnel, culturel et Genre ?

**Analyse des produits :**

- Les produits retenus étaient-ils pertinents pour réaliser l'effet ?
- Les indicateurs choisis étaient-ils appropriés ? Suffisants ? Si non, quels autres indicateurs suggérer ?
- Quels sont les progrès dans la réalisation des produits ?
- Quels ont été les facteurs positifs et négatifs, qui ont affecté la réalisation des produits ?
- Quels produits ont le plus contribué ou sont susceptibles de mieux contribuer à la réalisation de l'effet ?

**Lien entre produits et effet :**

- Les interventions du PNUD peuvent-ils être reliées de manière crédible à l'effet ?
- Les activités de renforcement de capacités réalisées par le PNUD sont-ils en relation avec l'effet ?

**Dans**

quelles mesures ont-elles contribué à la réalisation de l'effet ?

**Analyse des ressources, de la communication, du partenariat et de la gestion :**

- Les ressources allouées étaient-ils suffisantes ? disponibles à temps ?
  - Quelle a été l'apport des stratégies de communication et du partenariat à la réalisation de l'effet ?
- Quel a été le positionnement du PNUD par rapport aux autres acteurs intervenant dans la réalisation de l'effet ?
- Les modalités de gestion utilisées étaient-ils justifiées ? efficaces ?

## 5. Méthodologie

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée, reste flexible et donc susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre l'équipe du Programme du PNUD, l'évaluateur et les principales parties prenantes en tenant compte des objectifs de l'évaluation et des diverses contraintes dont le délai, le budget et la disponibilité des données.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

(i) une analyse documentaire : Elle permettra d'évaluer toutes les sources d'information sur le projet. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette liste devra inclure les différents documents stratégiques tels que l'UNDAF et le CPD, les rapports de revues de l'UNDAF, les documents de projets en relation avec l'effet, les rapports trimestriels et annuels des projets, les rapports de revues annuelles des projets, les rapports d'évaluation de projets, les Rapports Annuels Orientés Résultats (ROAR) du Bureau, etc. Tout ceci pourra être complété par des entretiens avec les différentes parties prenantes pour soit clarifier le contenu des documents, soit collecter des données complémentaires utiles pour la suite du processus ;

(ii) une indication précise des données complémentaires à collecter : Il s'agit à cette étape, en tenant compte du résultat de la phase précédente, d'exprimer les données/informations à collecter et auprès de quelles sources pour répondre aux questions relatives à l'évaluation et les outils qui seront utilisés. Avant de passer à la phase suivante, les résultats des étapes (i) et (ii) serviront à préparer le rapport d'évaluation initial qui fera l'objet de validation ;

(iii) des observations sur terrain : elles serviront au besoin de visiter les réalisations des projets mis en oeuvre dans le cadre l'effet et évaluer leurs « impacts » sur les bénéficiaires ;

(iv) des entretiens avec toutes les parties prenantes : cette partie devra inclure la contrepartie nationale, les partenaires techniques et les bénéficiaires pour recueillir leurs avis sur les différents aspects de l'évaluation.

## 6. Produits de l'évaluation et critères de qualité:

Les produits attendus de l'équipe de consultants sont :

- Un rapport initial d'évaluation : Il doit être préparé par les évaluateurs avant d'entrer dans l'exercice de collecte de données d'évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension des évaluateurs par rapport aux éléments qui sont à évaluer et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse et en décrivant clairement les méthodes proposées, les sources de données et les procédures de collecte. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en précisant le membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu dès le départ ;
- Rapport provisoire de l'évaluation : Ce document sera soumis à l'équipe du Programme (Représentant Résident adjoint en charge du Programme, Spécialiste en suivi et évaluation, Team leaders, chargés de programmes) et les principales parties prenantes dans l'évaluation pour vérifier s'il répond aux critères de qualité requis (voir tableau ci-dessous).
- Rapport d'évaluation final : il sera obtenu après intégration au rapport provisoire, des observations pertinentes reçues de la part de l'équipe du Programme et des principales parties prenantes. Il sera joint à la version finale du document une proposition de plan d'action pour la mise en oeuvre des recommandations et les outils de dissémination de résultats de l'évaluation (Résumé du rapport dans un langage accessible, présentations PowerPoint, dépliant etc.)

## 9. Profil des Consultants :

Le cabinet ou l'équipe sera constitué de deux personnes disposant de bonnes connaissances dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et qualifiées en matière d'évaluation de projets, dont un consultant international travaillant en étroite collaboration avec consultant national. Les consultants rapporteront au Spécialiste en Suivi et évaluation du Bureau-Pays.

### 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

#### Aptitudes opérationnelles

- Bonne connaissance des réalités institutionnelles, sociales et culturelles des différentes zones d'intervention du programme,
- Une bonne expérience de l'utilisation d'approche participative,
- Bonnes qualifications en Informatique,
- Aisance dans la communication écrite et orale,
- Aptitude à établir des bonnes relations avec les partenaires et la population cible, et à produire des réponses rapides et adéquates.

### Qualifications

#### • Consultant International

- Titulaire d'un diplôme de master en Economie, Sciences Sociales, Démographie, Statistique, Droits Humains ou domaines équivalents ;
- Avoir au moins sept (07) années d'expérience en matière d'évaluation et avoir dirigé au moins sept (07) évaluations de projets/programmes de préférence au niveau International ;
- Avoir effectué au moins deux (02) évaluations d'effets ;
- Compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives ;
- Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs et publics ;
- Excellentes capacités rédactionnelles ;
- Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication ;
- Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires ;
- Expériences de travail à Madagascar ou dans un autre pays africain francophone sera un atout.

#### • Consultant national

- Titulaire d'un diplôme de master en Economie, Sciences Sociales, Agronomie, Démographie, Statistique ou domaines équivalents ;
- Avoir au moins cinq (05) années d'expériences en matière d'évaluation de projets dans le contexte de Madagascar et avoir au moins réalisé cinq (05) évaluations de projets/programmes ;
- Compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives ;
- Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs (autorités, ONG, communautés etc.)
- Très bonne connaissance des zones d'intervention du PNUD à Madagascar (citées supra) ;
- Excellentes capacités rédactionnelles ;
- Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication ;
- Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires ;

- Expériences de travail avec le SNU serait un atout.

#### 10. Ethique de l'évaluation

La présente évaluation sera menée conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG (United Nations Evaluation Group).

## Annexe 2 : Matrice d'évaluation

La Matrice d'évaluation ci-après présente et synthétise les critères, les questions d'évaluation ainsi que les principaux indicateurs à utiliser. Elle indique également sur les sources potentielles d'informations (documents ou sur terrains). Les situations de références (avant intervention et cibles) sont généralement renseignées à travers les principaux documents suivants : CPD, CPAP, Plans stratégiques et surtout les Cadres Intégrés des Résultats et des Ressources (CIRR).

Critères à évaluer	Indicateur	Sources de données	Méthode de collecte de données
<p><b>Pertinence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'effet attendu était-il et continue-t-il d'être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales et locales ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de réponse des projets vis-à-vis des priorités nationales et locales</li> </ul>	Plan National de Développement (PND), Plan Régional de Développement (PRD), Plan Communal de Développement (PCD), Plans stratégiques des Ministères sectoriels, Budgets annuels, Comptes Administratifs, Autorités, Responsables et Partenaires régionaux et communaux, Groupes de populations cibles (Communautés locale, OSC, Bénéficiaires)	Entretiens avec des Informateurs-clés (KII)
<p><b>Efficacité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l'effet ?</li> <li>• Le PNUD peut-il réaliser toute sa contribution à la réalisation de l'effet dans le délai prévu ?</li> <li>• La réalisation de l'effet est-elle en bonne voie ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus définis dans les documents de planification / programmation</li> </ul>	Rapports de programmes et projets, Rapports d'évaluation, PTAs Budgets annuels, autorités responsables et partenaires régionaux et communaux, groupes cibles (Communautés locales, OSC, bénéficiaires)	Entretiens avec des Informateurs-clés (KII)
<p><b>Efficiace :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de respect des délais prévisionnels / contractuels ;</li> <li>• Niveaux d'économie réalisée (en</li> </ul>	Rapports de programmes et projets, Rapports d'évaluation, PTAs, Rapports financiers, Budgets annuels, comptes administratifs, Autorités, responsables et partenaires régionaux et	Entretiens avec des Informateurs-clés (KII)

	référence aux coûts prévisionnels ou aux coûts réels dans le cadre d'autres activités ou projets similaires)	communaux, groupes cibles (Communautés locales, OSC, bénéficiaires)	
<p><b>Impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels changements (ou signes précoces de changement) attendus ou non attendus que les projets mis en œuvre dans le cadre de l'effet ont apporté dans la vie des bénéficiaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de changements majeurs renseignés (rapportés) et / ou observables aux niveaux des conditions de vie ou de travail des populations (ou des groupes cibles) directement ou indirectement liés aux projets réalisés</li> </ul>	Rapports de programmes et projets, Rapports d'évaluation, Autorités, responsables et partenaires régionaux et communaux, groupes cibles (Communautés locales, OSC, bénéficiaires)	Entretiens avec des Informateurs-clés (KII)
<p><b>Pérennité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de capacité technique et financière des institutions / organisations / structures bénéficiaires à assurer la capitalisation des acquis et/ou la maintenance des infrastructures et matériels acquis</li> </ul>	Rapports de programmes et projets, Rapports d'évaluation, Autorités, responsables et partenaires régionaux et communaux, groupes cibles (Communautés locales, OSC, bénéficiaires)	Entretiens avec des Informateurs-clés (KII)

## Annexe 3 : Questionnaires - Guides d'entretien

### Evaluation de l'Effet 1 du CPD

**« Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable »**

#### GUIDE D'ENTRETIEN ET QUESTIONNAIRE POUR LES MISSIONS SUR TERRAIN

Localité : Commune : .....District : .....Région : .....

Date : .....Heures : .....

Personnes rencontrées et interviewées : Noms / Fonctions / Phones :

.....  
 .....  
 .....  
 .....

<b>Présentation de la mission et de l'objectif de la visite</b>	(i) Approfondir, en recueillant les points de vue et analyses des Autorités, Responsables, Acteurs et parties prenantes au niveau local, les réponses préliminaires données par l'Analyse documentaire ; (ii) Combler les lacunes d'information / données demeurant au terme de la phase d'analyse documentaire
<b>Liste des Projets et / ou Activités réalisés aux niveaux de la localité</b>	- - -
<b>Critères d'évaluation et / ou Hypothèses à vérifier et lacunes d'informations / données à combler ou à vérifier lors des missions sur terrain (en compléments des résultats de l'Analyse Documentaire)</b>	- Niveau d'atteinte des principaux objectifs et des critères de performance fixés initialement pour les projets touchant la localité visitée : Pertinence, Efficacité, Impact, Efficience et Pérennité; - Niveau d'information sur l'existence, la publication, le respect des dispositifs institutionnels / organisationnels dans le cadre de la Gestion et de la mise en œuvre des Projets - Niveau d'implication / participation des Autorités, Responsables, Acteurs et diverses parties prenantes aux niveaux régional et local, dans le processus d'identification, de mise en œuvre, de contrôle / supervision des activités réalisées ; - Disponibilité, accessibilité et qualité des informations et données disponibles au niveau local relatives à la mise en œuvre des Projets.

Critères d'évaluation	Projets cibles	Interlocuteurs rencontrés à Antananarivo
<b>Catégorie 1 : Performance du Projet à travers les critères d'Impact, de Pertinence, d'Efficacité, d'Efficience et de Pérennité</b>		- Mme Le Représentant Adjoint du PNUD ; - M. Le Chargé de Programme « Développement Durable et Inclusif » / PNUD ; - M. Le Chef de l'Unité Suivi & Evaluation / PNUD - M. Le Spécialiste en Suivi & Evaluation / PNUD.
		<b>Interlocuteurs à rencontrer sur Terrain</b>

<p><b>(Durabilité) des activités des Projets</b></p> <p><b>Catégorie 2 :</b>  <b>Qualité de la contribution du PNUD à l'achèvement de l'Effet</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorités locales et régionales</li> <li>- Représentants des Agences d'exécution</li> <li>- Staff terrain des Projets PNUD</li> <li>- Représentants des Communautés / groupements / associations des bénéficiaires</li> </ul>
---	--	--

## Grille d'évaluation et de Notation

1. Pas du tout satisfait
2. Pas satisfait
3. Moyennement satisfait
4. Satisfait
5. Très satisfait

<b>Critère et Question d'évaluation</b>	<b>Indicateur : informations pertinentes à collecter, à vérifier pour alimenter l'évaluation /notation des critères</b>	<b>Note</b>	<b>Justifications de la notation</b>
<p><b>Pertinence :</b>            Dans quelle mesure l'effet attendu était-il et continue-t-il d'être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales et locales ?</p>	<p>Degré de réponse des Projets vis-à-vis des priorités nationales et locales</p>		
<p><b>Efficacité :</b>            Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l'effet ?            Le PNUD peut-il réaliser toute sa contribution à la réalisation de l'effet dans le délai prévu ?            La réalisation de l'effet est-elle en bonne voie ?</p>	<p>Degré d'atteinte des objectifs fixés et des résultats attendus définis dans les Documents de planification / programmation</p>		
<p><b>Impact :</b>            Quels changements (ou signes précoce de changements) attendus ou non attendus les projets mis en œuvre dans le cadre de l'effet ont apporté dans la vie des bénéficiaires ?</p>	<p>Degré de changements majeurs renseignés (Rapportés) et / ou observables aux niveaux des conditions de vie ou de travail des populations (ou des groupes cibles) directement ou sensés liés aux projets réalisés</p>		

Critère et Question d'évaluation	Indicateur : informations pertinentes à collecter, à vérifier pour alimenter l'évaluation /notation des critères	Note	Justifications de la notation
<b>Efficienc</b> Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables et dans des délais raisonnables ?	Degré de respect des délais prévisionnels / contractuels Niveaux d'économie réalisée (en référence aux coûts prévisionnels ou aux coûts réels dans le cadre d'autres activités ou projets similaires)		
<b>Pérennité :</b> Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?	Niveau de capacité technique et financière des Institutions/ Organisations / structures bénéficiaires à assurer la capitalisation des acquis et / ou la maintenance des infrastructures et matériels acquis		
Qualité de la Contribution du PNUD (Gestion du Projet et Modalités de Mise en œuvre : Responsabilisation / Participation, de Transparence, de Respect des Normes et Réglementations / Lois en vigueur	Structure de gestion et d'administration / respect des dispositifs institutionnels / organisationnels et des modalités de mise en œuvre dans le cadre de la Gestion et d'exécution des Projet		
	Définition par écrit, publication et respect des règles et procédures d'appel d'offres applicables ouvert et transparent		
	Respect des conditions / engagements contractuels (Normes de Qualité et Délais d'exécution) par les Prestataires et / ou Entreprises titulaires		
	Définition par écrit, publication et respect des formes, des consistances et des niveaux d'implication / participation des Responsables, Acteurs et diverses parties prenantes au niveau local, dans le processus d'identification, de mise en œuvre, de contrôle / supervision des projets ;		
	Disponibilité, accessibilité et qualité des informations / données / documentations relatives à la gestion et à la mise en œuvre des projets.		
	Prise en compte et intégration des dimensions transversales : Communication, Coordination, Suivi et Evaluation, Genre, VIH/SIDA		

**Commentaires / Remarques / Observations des Personnes rencontrées :**

**Prises de Photos relatives aux infrastructures construites / aménagées / réhabilitées et / ou aux matériels et équipements acquis : Oui / Non**

**Liste des principaux documents consultés et / ou fournis :**

-  
-

Fait en deux exemplaires, à.....le .....

L'EVALUATEUR

LE RESPONSABLE RENCONTRE

## **Annexe 4 : Liste sélective des documents consultés**

1. Bureau National de Gestion de Risques et Catastrophes – PNUD : 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, Septembre 2016 ;
2. Bureau indépendant d'évaluation du PNUD : évaluation indépendante du Programme de pays Madagascar, projet de rapport, août 2018 ;
3. Descriptif de programme de pays pour Madagascar (CPD) 2015-2019 ;
4. Cadre intégré des résultats et des ressources, 2013 ;
5. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, Normes et règles d'évaluation, 2016 ;
6. Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD, 2009 ;
7. Politique Générale de l'Etat (PGE), Madagascar, 2014 ;
8. Plan National de Développement (PND), Madagascar, 2015-2019 ;
9. Plan de mise en œuvre (PMO) du PND 2015-2019 ;
10. Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 ;
11. Plans de Travail Annuel (PTA) des projets (PDSPE, MRPA, PANA, GBCI) pour les années 2013 à 2017 ;
12. Plan d'Action du Programme de Pays (CPAP) 2015-2019 ;
13. Project Document (Prodoc) PACARC, PDSPE, Approche Paysage, GBCI, Projet Conventions de Rio, MRPA, ROJOVOLA, RMSUD, DAER (Welthungerhilfe) et Programme conjoint- Renforcement des moyens de subsistance pour la résilience communautaire
14. Rapport de la Revue Annuelle du Programme 2015/2016 ;
15. Rapport de la Revue semestrielle du Programme 2016 ;
16. Rapports Trimestriels sur progrès des projets de 2013 à 2017 : PACARC, PDSPE, Approche Paysage, GBCI,) ;
17. Rapport d'évaluation à mi-parcours du PADRC, août 2017;
18. Rapport Revue mi-parcours CPD Madagascar, août 2017 ;
19. Rapport de Revue UNDAF Effet 1 pour 2015 et 2016 ;
20. Rapport de progrès relatif à l'UNDAF 2015-2019 : Revue annuelle « Effet 1 » 2017, Système des Nations Unie (SNU) ;
21. Système des Nations Unies à Madagascar, Bureau du Coordonnateur Résident, Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2015-2019 ;
22. UNDP Guidance on Outcome Level Evaluation, 2011.

## **Annexe 5 : Code de conduite signé par les évaluateurs**

### **Les évaluateurs :**

1. Doivent 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 ;
2. Doivent 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. Doivent 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. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent 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. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

### **Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation**

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du consultant :** Ramon's Claude JEAN-PHILIPPE

**Nom de l'organisation de consultation:** GEOYSTEMS & DEVELOPPEMENT

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.**

Fait à Port-au-Prince, Haïti le 10 Novembre 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J.R.' with a large flourish above the letters.

**Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation**

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du consultant :** Jacques RANDRIAMIALISOA

**Nom de l'organisation de consultation:** GEOYSTEMS & DEVELOPPEMENT

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.**

Fait à Antananarivo, le 10 septembre 2018

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized number '2' followed by a horizontal line.

## Annexe 7.- Liste des Personnes Rencontrées

Fonction	Institution
Chef de Région Sud-Ouest	Présidence /Région Sud Ouest
Chargé de Mission	Présidence /Région Sud Ouest
Conseiller Technique/ Economie et Mines	Présidence /Région Sud Ouest
Conseiller Technique	Présidence /Région Sud Ouest
Chef de Service de Communication	Présidence /Région Sud Ouest
Secrétaire Général	Présidence /Région Sud Ouest
Directeur Régional de l'Intérieur et de la Décentralisation	MID/ Préfecture de Tuléar
Directeur Régional	Ministère de la Fonction Publique et du Travail
Directrice Régionale	MEEF
Project Coordinator/ Projet Approche Paysage Atsimo Andrefana	PNUD / Approche Paysage
Expert SIG / Projet Approche Paysage Atsimo Andrefana	PNUD / Approche Paysage
Point Focal	PNUD / PACARC
Spécialiste en Développement. communautaire	PNUD / PDSPE
Spécialiste en Suivi / Evaluation	PNUD
Team Leader Pauvreté / Environnement	PNUD
Chargée de Programme au sein de Pauvreté / Environnement	PNUD
Coordinateur de Projet Conventions de Rio	PNUD
Coordonnateur du Projet UPOPS (Projet de réduction des UPOPs et Mercure dans le secteur santé à Madagascar)	PNUD
Coordonnateur du PADRC (Programme d'appui à la Décentralisation et à la Résilience Communautaire)	PNUD
Spécialiste en GRC affectée dans la Région Androy	PNUD
Responsable des marchés	PNUD
Coordinateur régional de la Région Androy	PNUD
Préfet de Région	Région Androy
Surveillant de chantier et d'AGR de PDSPE	Commune d'Amboanivo
Directeur Régional des Transports et de la Météorologie	Région Androy
Directeur Régional de l'Economie et du Plan	Région Androy
Directeur	Ministère chargé de la Décentralisation
Président de Fokontany	Commune d'Amboanivo
Maire	Commune d'Amboanivo
Des bénéficiaires de cash for work de PDSPE	Commune d'Amboanivo

Maire	Commune de Mahitsy
Agent de Développement Local	Commune de Mahitsy
Comité de Gestion	FKT Miandrarivo
Comité de Gestion	FKT Ambohibao Sud
Comité de Suivi	FKT Ambohimanatrika
Bénéficiaire, Président Association Miaramandroso	FKT Fiadanakely
Chef Fokontany	FKT Antokamavo
Bénéficiaires	FKT Soavinimerina