



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana



RAPPORT D'ÉVALUATION FINAL



Planification du
développement, Secteur
privé et Emploi
(PDSPE)



Christian José Ravelonandro
Brice Randrianasolo
Raphaël Ratovoarinony
avec l'appui de Mino Rakotobe

MARS 2021

INFORMATIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION ET AU PROJET

Titre du projet : Programme de planification du Développement, Secteur privé et Emploi (PDSPE)	
Numéro Atlas : 00087361	
Produit et résultat institutionnel :	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produit CPD 3 : 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.</i> • <i>Produit du plan stratégique 1.1.1 : les capacités du gouvernement en termes de plan de développement et de budget sont développées pour intégrer les accords internationaux et analyser le progrès vers les ODD en utilisant des instruments innovants et basés sur les données</i> 	
Pays : Madagascar	
Région :	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produit 1 : National</i> • <i>Produit 2 : Analamanga, Atsimo Atsinanana, Androy, Anosy, Atsimo Andrefana, Menabe</i> 	
Date de signature du document de projet : N/A	
Démarrage du projet : Janvier 2015	Fin prévue du projet : Décembre 2021
Budget du projet : 21 046 695 USD	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation : 16 908 301 USD	
Source de financement :	
Bol-Honorable Alcaldía Municipality	: 7 000
Undetermined	: 35 590
Swedish International Development Cooperation (Sida)	: 108 760
Mptfo Jp Madagascar-Support To The Androy Region (Jmgoo)	: 289 970
UNOCHA/Central Emergency Response Fund, Cerf	: 500 440
Peacebuilding Fund	: 502 910
Government of Russian Federation	: 2 020 000
PNUD	: 17 580 000
Agence d'exécution : PNUD	
Informations relatives à l'évaluation : Évaluation décentralisée	

Type d'évaluation : Évaluation de projet		
Finale/mi-parcours/autre : Finale		
Période évaluée :	Début : Janvier 2015	Fin : Décembre 2020
Évaluateurs : José Ravelonandro, Raphaël Ratovoarinony, Brice Randrianasolo avec l'appui de Mino Rakotobe Solomiarantsoa		
Adresse email de l'évaluateur : José Ravelonandro : joseravel@yahoo.fr Raphael Ratovoarinony : arinony.raph@gmail.com Brice Randrianasolo : brice.epp@gmail.com		
Dates de l'évaluation :	Début : Janvier 2021	Fin : Février 2021

TABLE DES MATIÈRES

INFORMATIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION ET AU PROJET.....	i
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTES DES FIGURES.....	viii
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	ix
I. INTRODUCTION	15
II. DESCRIPTION DU PROJET	16
III. CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	19
A. Champ de l'évaluation.....	19
B. Objectifs de l'évaluation.....	19
A. Critères d'évaluation et questions d'évaluation	21
1. Pertinence :	21
2. Cohérence :	21
3. Efficacité :	21
4. Efficience :	22
5. Effets/impacts :	22
6. Durabilité :	23
IV. APPROCHE ET MÉTHODES D'ÉVALUATION	24
A. Approche de l'évaluation	24
Phase 1 : Préparation	24
Phase 2 : Collecte et analyses des données et informations	24
Phase 3 : Rédaction du rapport	25
B. Sources de données	26
C. Échantillon, Instruments et procédures de collecte des données	27
D. Analyse des données	28
E. Normes de performance	29
F. Participation des parties prenantes à l'évaluation.....	30
G. Considérations éthiques.....	30
H. Informations relatives aux évaluateurs.....	30
I. Principales limites de la méthodologie	31
V. CONSTATATIONS	32

A.	PERTINENCE.....	32
1.	Alignement des objectifs du projet et les produits attendus.....	32
2.	Pertinence des objectifs et la stratégie du projet vis-à-vis des besoins des bénéficiaires. ..	33
3.	Pertinence et fiabilité de la théorie de changement, de la chaîne de résultats, des hypothèses et des risques	34
4.	Pertinence de l'adaptation des interventions du projet au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la Covid-19.....	35
5.	Prise en compte des dimensions transversales dans la conception et la stratégie	36
B.	COHÉRENCE	37
1.	Cohérence des interventions et des activités du projet avec les différentes interventions passées ou en cours :	37
2.	Synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes	38
C.	EFFICACITÉ.....	39
1.	Réalisation des résultats escomptés	39
2.	Réalisation de la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats.....	46
3.	Contribution de la structure, de l'organisation et des mécanismes de gestion du projet dans l'atteinte des objectifs escomptés	47
4.	Facteurs clés de succès.....	48
5.	Effets non attendus du projet	49
6.	Manifestation de l'appropriation nationale.....	49
7.	Contribution du projet au renforcement des capacités de la contrepartie nationale.....	50
8.	Efficacité de la prise en compte du genre	50
9.	Contribution de la dimension communication à l'atteinte des résultats.....	51
D.	EFFICIENCE.....	51
1.	Coûts des résultats du projet	51
2.	Ressources mises à la disposition du projet à la hauteur des besoins pour la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés.	52
3.	Utilisation proportionnée des ressources à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet	53
4.	Pertinence de la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit au regard des ressources disponibles.....	54
5.	Justification des résultats réels ou attendus vis-à-vis des ressources engagées	55
6.	Utilisation des ressources prévues pour adresser les problématiques liées au genre	55
E.	EFFETS/IMPACT	55
1.	Changements ou signes précoces de changement que le projet a apportés dans la vie des bénéficiaires	55
2.	Impacts de la pandémie sur le niveau de vie des bénéficiaires	57
3.	Impacts de la pandémie sur les objectifs du projet PDSPE et du Programme	57

F.	DURABILITÉ.....	58
1.	Pérennité et conditions de pérennisation des résultats obtenus.....	58
2.	Accompagnement technique pour assurer leur durabilité des résultats.....	60
VI.	ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	61
1.	Leçons apprises.....	61
2.	Bonnes pratiques.....	61
VII.	CONCLUSIONS.....	63
	Conclusion générale.....	63
	Pertinence.....	63
	Cohérence.....	63
	Efficacité.....	64
	Effizienz.....	64
	Impact.....	64
	Durabilité.....	65
	Dimensions transversales.....	65
VIII.	RECOMMANDATIONS.....	66
ANNEXES AU RAPPORT.....		I
A.	TDR de l'évaluation.....	I
B.	Matrice d'évaluation.....	XVIII
C.	Guide d'entretien pour les gestionnaires du projet et les partenaires.....	XXV
D.	Guide d'entretien pour les ménages bénéficiaires ou non bénéficiaires.....	XXVI
E.	Liste des individus ou groupes interrogés ou consultés.....	XXVIII
	Liste de individus interviewés.....	XXVIII
	Liste des groupes rencontrés.....	XXIX
F.	Liste des documents consultés.....	XXX
G.	Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation (signés).....	XXXI

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AES	: Agence de l'Eau pour le Sud
AGR	: Activités génératrices de revenus
AUE	: Association des Usagers de l'Eau
BAD	Banque africaine pour le Développement
CCI	: Chambre de commerce et de l'industrie
CFW	: Cash for Work (Argent contre travail)
CPAP	: Plan d'action pour le programme pays
CPD	: Document de programme pays
CTD	: Collectivité territoriale décentralisée
CURA	: Centre universitaire de la région Androy
DGPE	: Direction générale de l'Économie et du Plan
FID	: Fonds d'Interventions pour le Développement
GBCI	: Gestion du budget pour la croissance inclusive et la réalisation des ODD
GCV	: Grenier communautaire villageois
INSTAT	: Institut national de la statistique
KFI	: Komity Fampanandrosoana Ifotony (comité de développement local)
MEF	: Ministère de l'Économie et des Finances
METFP	: Ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle
MICA	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
MICS	: Multiple Indicators Cluster Survey (Enquête par grappe à indicateurs multiples)
MPI	: Multidimensionnal Poverty Index
ODD	: Objectifs de développement durable
OMD	: Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	: Organisation non gouvernementale
OSC	: Organisation des Sociétés Civiles
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (Agence de micro Finance)
PACARC	: Projet d'Amélioration des Capacités d'Adaptation et de Résilience des Communautés face aux troubles climatiques
PADRC	: Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Résilience communautaire
PAM	Programme alimentaire mondial
PDSPE	: Planification du développement, Secteur privé et Emploi
PEM	: Plan Émergence Madagascar
PGE	: Programme général de l'État
PMO	: Plan de Mise en Œuvre
PND	: Programme national de développement
PNEVAL	: Plan national d'Évaluation
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le développement
PRODOC	: Document de projet

PRR	: Plan de Relèvement et de Résilience
PTA	: Programme de Travail annuel
PTF	: Partenaire technique et financier
PTFM	: Plateforme multifonctionnelle
RdC	: Renforcement des Capacités
RNDH	: Rapport national de Droit humain
SNDS	: Stratégie nationale pour le Développement de la Statistique
SNISE	: Système national d'Informations et de Suivi Évaluation
SNU	: Système des Nations Unies
SRISE	: Système régional d'Informations et de Suivi et d'Évaluation
STD	: Service technique déconcentré
TdR	: Termes de Référence
UNDAF	: Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Résumé de l'évaluation du PDSPE relative à chaque critère.....	x
Tableau 2. Cadre de résultats du projet.....	17
Tableau 3. Les principaux partenaires et leurs rôles respectifs.....	17
Tableau 4. Liste des régions et districts d'intervention après la réorganisation.....	19
Tableau 5. Les différentes phases et activités de l'évaluation.....	25
Tableau 6. Échantillon de communautés visitées.....	27
Tableau 7. Barème et appréciations de notation.....	29
Tableau 8. Équipe chargée de l'évaluation finale.....	30
Tableau 9. Correspondance entre les objectifs du PDSPE et les priorités du gouvernement, du SNU et du PNUD.....	32
Tableau 10. Nombre et proportion des bénéficiaires des AGR et de l'accès à l'emploi.....	36
Tableau 11. Situation de l'indicateur 1.1.....	39
Tableau 12. Situation de l'indicateur 1.2.....	40
Tableau 13. Situation de l'indicateur 1.1.1.....	40
Tableau 14. Situation de l'indicateur 1.1.2.3.....	40
Tableau 15. Résumé des grandes réalisations du projet PDSPE pour le produit 1.....	41
Tableau 16. Effectifs ciblés et réalisés des bénéficiaires des AGR et de l'accès à l'emploi.....	43
Tableau 17. Résumé des grandes réalisations du projet PDSPE pour le produit 2.....	44
Tableau 18. Budget et dépenses par année.....	52
Tableau 19. Budget et dépenses du projet par produits.....	54
Tableau 20. Activités du PTA 2020 annulées à cause de la pandémie de Covid-19.....	57

LISTES DES FIGURES

Figure 1. Localisation des interventions du PNUD en 2020.....	16
Figure 2. La théorie de changement pour le Produit 1 « Appui institutionnel en matière de planification du développement ».....	34
Figure 3. La théorie de changement pour le Produit 2 « Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire ».....	35
Figure 4. Évolution du budget et des dépenses par année.....	52

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Pendant les derniers mois de l'année 2014, Madagascar a vécu une campagne électorale et une élection présidentielle dont le résultat a conduit à une passation de pouvoir pacifique au début de l'année 2015. Le pays sortait d'une ornière et se tournait vers un nouvel horizon avec nouvel élan. Le moment était propice pour lancer une intervention qui permet de planifier le développement en amont et de mettre en œuvre le développement communautaire en aval. Ainsi est né le projet « Planification du développement, Secteur privé et emploi (PDSPE).

À travers l'appui institutionnel, les actions du projet entendent toucher tout le pays et tous les secteurs par l'intermédiaire de la création d'instruments de planification, de suivi et d'évaluation du développement national et le renforcement des capacités des agents du ministère de l'Économie et des Finances.

Au début de sa mise en œuvre, le projet est intervenu dans cinq régions de Madagascar à savoir Analamanga, Atsimo Atsinanana, Atsimo Andrefana, Androy et Menabe. Cependant, en 2017, suite à la crise causée par le phénomène « El Niño » dans le sud de Madagascar, le PNUD, conformément aux orientations du Gouvernement malagasy a concentré ses interventions dans la région Androy, notamment à travers le PDSPE. Le but était de contribuer efficacement à la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience (PRR) du Grand Sud et être en cohérence avec les fondements du développement humain durable et ceux de l'approche basée sur le droit humain indispensable pour accélérer l'atteinte des Objectifs de Développement durable (ODD).

De ce fait, en dehors des interventions de développement des outils et de renforcement des capacités ayant une dimension nationale/centrale, les interventions de terrain ont eu lieu prioritairement dans les zones indiquées.

Cependant il est à relever qu'en 2020, du fait de la priorisation et la localisation des ODD, le projet a de nouveau étendu ses zones d'Intervention dans le Grand Sud de Madagascar à savoir les régions Anosy, Androy et Atsimo Andrefana.

Durant les six années de mise en œuvre (2015 – 2020), le projet compte des réalisations importantes. En effet, à travers le projet, Madagascar a procédé à la priorisation (ou localisation) des cibles de ses ODD pour mieux les adapter à son contexte et à ses ambitions. Cet exercice a permis d'identifier 64 cibles des ODD prioritaires et de les classer en quatre grandes thématiques (économie, société, environnement et gouvernance). D'autre part, le projet a appuyé le développement d'instruments stratégiques dont le modèle de prévision macro-économique, la nouvelle loi sur la statistique et la mise à jour des comptes nationaux ou encore le Guichet unique pour l'Exportation.

Auprès des communautés bénéficiaires, l'amélioration des conditions de vie de la population par le développement des opportunités d'accès au revenu et à l'emploi a touché plus de 41 500 ménages ; ils ont pu accéder à des activités génératrices de revenus et s'intégrer dans les chaînes de valeurs porteuses. La construction et la réhabilitation d'infrastructures économiques structurantes¹ ont contribué au développement et à la revitalisation du tissu économique des régions. La préservation

¹ : Pistes, micro-périmètres irrigués, canaux d'irrigation, greniers villageois, fixations de dunes, etc.

de l'environnement par la fixation d'une centaine d'hectares de dunes a permis de préserver l'espace vital (champs de culture et lieux d'habitation) contre l'ensablement. Le projet a adopté l'approche progressive² développée par la Graduation Fundation CGAP-Ford. Il a (i) ciblé les ménages les plus pauvres (les plus vulnérables), (ii) soutenu la consommation en attribuant un salaire contre la participation à des travaux communautaires, (iii) aidé à constituer une épargne libérée seulement à la fin des travaux pour acquérir des actifs et (iv) renforcé la capacité des bénéficiaires à travers l'éducation financière. L'étape suivante serait de leur donner accès aux financements tels les crédits auprès d'institutions de microfinance.

Le renforcement des capacités (i) des responsables nationaux en planification, en exécution et en suivi-évaluation du développement, (ii) des acteurs auprès des Collectivités territoriales décentralisées (CTD) et (iii) des Services techniques déconcentrés (STD) a favorisé leur appropriation des mécanismes d'intervention proposés. Pour 2021, dernière année de mise en œuvre, le projet se focalisera sur la pérennisation des acquis, la consolidation des expériences et le transfert de compétence pour accompagner l'appropriation nationale.

L'objectif général de l'évaluation finale du projet PDSPE a été d'analyser/mesurer la performance dudit projet en analysant **la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact**. Cette analyse a permis de dégager des leçons apprises de sa mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et de prise de décisions, mais également en vue de leur capitalisation dans de futures interventions. Ce sera le cas notamment pour le prochain programme de coopération du PNUD avec le gouvernement de Madagascar, le « Country Programme Document 2021 – 2023 » (CPD).

L'évaluation finale a été conduite en respectant les procédés contenus dans les directives du PNUD sur l'exercice d'évaluation. Elle a basé ses analyses essentiellement sur le fonds documentaire accessible concernant le projet. Les évaluateurs sont également descendus sur le terrain afin conforter les analyses par des informations triangulées. Par contre, aucune enquête statistique n'a été retenue dans la démarche.

Dans l'ensemble, **la performance du projet est SATISFAISANTE avec une note générale de 5,16 sur 6**. Le tableau suivant résume les notes et les principales constatations relatives à chaque critère.

Tableau 1. Résumé de l'évaluation du PDSPE relative à chaque critère

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
APPRÉCIATION GÉNÉRALE	SATISFAISANTE	5,16 (31/36)
Le projet PDSPE a honoré les attentes placées en lui en termes de performance globale. Dans les critères, la note du projet varie entre 6 et 5. Toutes les notes se trouvent dans la catégorie « SATISFAISANT » même si exceptionnellement, en termes d'efficacité, la performance est jugée « Plutôt satisfaisante ».		

² L'objectif du modèle ou de l'approche progressive est de créer une passerelle permettant à un grand nombre des plus pauvres d'échapper à l'extrême pauvreté

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
PERTINENCE	TRÈS SATISFAISANTE	6
<p>Les objectifs du projet sont alignés aux priorités du gouvernement, à ceux du Système des Nations unies et du PNUD (global et à Madagascar).</p> <p>À travers l'approche par la demande qu'il a adoptée, le projet a su s'adapter parfaitement aux besoins de ses bénéficiaires (le ministère de l'Économie et des Finances et les communautés des zones d'intervention).</p> <p>Le droit humain et la lutte contre le changement climatique sont au centre des préoccupations à la fois dans la planification et dans l'exécution. Le projet a planifié d'atteindre 50 % de femmes et 50 % de jeunes parmi ses bénéficiaires. Priorité a été donnée aux femmes en situation difficile, surtout les mères célibataires et les femmes seules et chefs de ménage ayant des enfants de moins de 18 ans à charge.</p> <p>Les travaux communautaires à haute intensité de main d'œuvre ont fait la promotion du droit de l'homme. Le ciblage a privilégié les ménages dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accès aux facteurs de production est limité, - La capacité de travail est insuffisante, - Le taux de dépendance est élevé (grand effectif, mais peu d'adulte capable de travailler). <p><i>Le choix d'investir massivement dans l'élevage caprin et ovin est moins pertinent dans la mesure où les bénéficiaires font ce choix plus pour thésauriser et pour assurer les obligations traditionnelles que pour le revenu.</i></p>		
COHÉRENCE	SATISFAISANTE	5
<p>Le projet a capitalisé sur les acquis du projet MSDLCP opéré par le PNUD de 2010 à 2014. Il a également tiré parti de projets similaires mis en œuvre par d'autres promoteurs du développement (FID, UE, etc.).</p> <p>La synergie entre le PDSPE et les projets qui œuvrent dans la même zone est avérée. Aucun cas de discordance majeure n'a été soulevé à ce sujet, exception faite de l'intervention purement humanitaire dénommée FIAVOTA de la part du FID (que le contexte de crise humanitaire justifie).</p> <p><i>Le PDSPE n'a pas de ProDoc. Les références habituelles ont été apportées plus tard (budget, cadre de résultat, théorie de changement, etc.).</i></p> <p><i>Le projet opère sur deux champs d'action dont le lien n'est pas évident à comprendre pour les acteurs et les bénéficiaires (développement communautaire dans les régions et appui institutionnel à l'échelle du gouvernement). Pourtant, pendant la même période, le PNUD met en œuvre le projet « gestion du budget pour la croissance inclusive et la réalisation des ODD » (GBCI). Les deux projets apportent des appuis institutionnels au gouvernement : le PDSPE appuie la planification et le suivi et évaluation du développement tandis le GBCI renforce la gestion des finances publiques.</i></p>		
EFFICACITÉ	SATISFAISANTE	5
<p>Le projet a atteint trois de ses principaux objectifs à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des rapports nationaux sur les OMD/ODD, les tendances de développement et la coopération au service du développement, renforçant ainsi les outils à disposition pour une meilleure prise de décisions stratégiques ; - Existence d'un plan de développement avec budget qui intègre les accords internationaux dans tout le gouvernement ; - L'effectif total de tous les bénéficiaires de l'approche progressive (CFW et constitution d'épargne pour la création d'une AGR) se chiffre à 49 708 personnes, avec 48,4 % de femmes et 50,8 % de jeunes. <p><i>Par contre, l'objectif pour un des indicateurs n'est pas atteint pleinement. En effet, un plan national de développement axé sur les OMD/ODD est disponible depuis 2015 et le gouvernement a commencé la mise en œuvre. Toutefois, l'exécutif dirigé par le nouveau Président de la République a pris la décision d'élaborer un nouveau document (le PEM) qui est actuellement en attente d'approbation.</i></p> <p>En termes de parité, la performance est satisfaisante dans la mesure où 48,4 % des bénéficiaires de l'approche progressive sont des femmes (c.-à-d. objectif de 50 % atteint à 96,8 %). Les constats sur terrain ont d'ailleurs permis de remarquer que les AGR gérées par les femmes (petits commerces, etc.) ont rencontré un meilleur succès et sont plus enclins à être durables.</p>		

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
<p>Le projet a respecté le seuil de revenu décent de deux dollars par jour pour cinq heures de travail par jour. Les travaux sont réalisés au moment où les conditions ne présentent aucun risque majeur pour la santé des participants (chaleur et coup de soleil). Par ailleurs, en plus du revenu auquel les participants ont accès, les travaux effectués présentent un intérêt socio-économique pour les bénéficiaires et facilitent leur accès à des infrastructures vitales, leur apportant ainsi d'autres bénéfices tels que l'augmentation des surfaces cultivables et d'autres bénéfices non monétaires (mais évaluable en monnaie au besoin) comme la réduction du temps pour l'approvisionnement en eau (cas de la piste Ambonaivo-Ambondro).</p>		
EFFICIENCE	SATISFAISANTE	5
<p>Le fonds mobilisé a évolué au gré des enveloppes disponibles auprès du bureau pays du PNUD à Madagascar. De 2015 à 2020, le budget s'élève à 18 733 515 USD. Les activités des deux composantes ont coûté 18 063 654 USD soit un taux de réalisation de 96,4 %.</p> <p>Les modalités de mise en œuvre utilisées par le projet lui ont permis d'avoir des résultats semblables (sinon meilleurs) à des coûts inférieurs. Plus d'activités ont été ainsi financées.</p> <p>En termes de gestion, l'équipe de coordination a détecté les défaillances suffisamment tôt et y a apporté des solutions.</p>		
DURABILITÉ	SATISFAISANTE	5
<p>Des signes de durabilité sont d'ores et déjà perceptibles notamment à travers les initiatives communautaires, autofinancées, d'entretien d'infrastructures répliquant les méthodes du projet dont ils ont appris les rudiments avec les partenaires du PDSPE. L'entretien et l'extension des fixations de dunes à Faux Cap en sont un exemple.</p> <p>Les initiatives prises pour la pérennité des infrastructures et des unités de production communautaires laissent présager la possibilité de les rendre opérationnelles après la fin du projet. Ces initiatives revêtent plusieurs formes telles que les partenariats avec les techniciens pour assurer les qualités et normes des infrastructures construites, le fonds communautaire pour l'entretien, la formation des KFI pour le suivi des infrastructures, etc.</p> <p><i>La plupart des bénéficiaires n'ont pas pu continuer à pratiquer, voire étendre les AGR qu'ils ont démarrées avec l'appui du PDSPE. Les cas d'AGR qui ont survécu concernent l'élevage caprin, le petit commerce, la pêche ou encore le mareyage de poisson. Elles sont majoritairement tenues par des femmes.</i></p> <p><i>Par contre, le PDSPE a abandonné les régions Atsimo Antsinanana, Atsimo Andrefana, Analamanga et Menabe pour se concentrer sur la région Androy. Cela a compromis la durabilité des impacts obtenus avec l'arrêt des activités. Mais le retour du projet auprès de la communauté de Milenaky (district de Toliara 2) a permis de redynamiser les « Komity Fampandrosoana Ifotony » KFI, et relancer l'activité du GCV dont l'activité a ralenti après le départ du projet. La même communauté s'est proposé de reprendre le curage du canal d'irrigation (à travers le CFW), pour éviter le déclin de la production agricole de cette zone.</i></p>		
IMPACT	SATISFAISANTE	5
<p>Des débuts de changement et des prémices d'impacts sont perceptible à l'échelle institutionnelle, communautaire et individuelle.</p> <p>Les renforcements des capacités des agents de l'État ont engendré des changements permanents en termes de planification du développement. Les instruments créés avec l'aide du projet servent de référence à un ensemble plus grand que l'institution instigatrice, en l'occurrence le MEF. À titre d'exemple, la collecte d'informations pour le SNISE et les SRISE se fait avec la participation active des départements ministériels et leurs démembrements régionaux.</p> <p>La population qui a participé aux travaux communautaires jouit déjà des retombés positifs des infrastructures construites ou réhabilitées. L'indemnité reçue par les participants et l'épargne constituée pour démarrer les AGR ont montré leur utilité à la fois pour le relèvement et pour la résilience. L'intégration des bénéficiaires dans les KFI constitue la concrétisation de la théorie de changement dans la mesure où les femmes y participent. Par la suite, cette structure assure le maintien et l'entretien des infrastructures réalisées (fixations de dunes à Faux Cap, barrage de retenue à Marolinta, etc.).</p>		

Des aspects particuliers du projet méritent d'être soulignés comme **leçons apprises** :

1. La contribution de tous les acteurs y compris les CTD, les STD, les bénéficiaires et les autres acteurs de développement impliqués dans les activités améliore la chance de réaliser de bons résultats.
2. La réduction du temps entre la fin des travaux (CFW) et l'octroi des fonds pour les AGR diminue la chance de détourner l'argent vers des dépenses non productives.
3. Les opportunités d'emploi freinent l'émigration et favorisent, voire encouragent, le retour de ceux qui sont partis.
4. Les partenariats avec les ONG et les associations locales sont nécessaires pour l'accompagnement des bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs AGR.
5. La flexibilité dans la mise en œuvre du projet a une valeur significative en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact. En faisant preuve à la fois de proactivité et de réactivité, le projet a pu s'adapter au contexte complexe et à l'évolution des priorités dans ses domaines d'action (passage du PND au PEM, concentration des activités du PNUD au sud du pays).
6. Un cadre solide de suivi et d'évaluation est essentiel pour une mise en œuvre adéquate des projets.

À la lumière de ces constatations, un certain nombre de **recommandations** vont à l'endroit des principales parties prenantes du projet :

Pour le PNUD :

1. **Élaborer systématiquement un ProDoc pour tout nouveau projet.** La présence de ce document donne des repères clairs et connus de tous pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation ;
2. **Mettre au sein d'un même projet les composantes pour lesquels les liens sont faciles à établir.** L'unité de coordination des projets ne serait pas emmenée à intervenir sur des domaines disparates. Les budgets seraient plus cohérents et équilibrés. Dans le cas du PDSPE, le budget du « produit 2 » fait 13 fois celui du « produit 1 ».
3. **Regrouper dans un même projet les appuis au gouvernement en matière de planification, des finances et de l'économie.** Par voie de conséquence, un projet d'envergure sera amélioré et aura suffisamment les moyens de mettre en œuvre des activités performantes ;
4. **Assurer la synergie des actions des agences des Nations Unies en matière de développement local multi-thématique avec le leadership du PNUD.** Les agences peuvent collaborer dans la réalisation des étapes de l'approche progressive. Par exemple, toutes les agences intervenant dans la même zone (PNUD, PAM, l'UNICEF et l'OMS) participent à (étape n° 1) la sélection ; le PAM assure les interventions de type humanitaire (étape n° 2) ; le PNUD prend le relais à travers des activités de résilience.
5. **Renforcer la capacité technique des bénéficiaires des AGR.** Pour cela, il faudrait les accompagner dans le choix des filières et réorienter ce choix si nécessaire. Le suivi pourrait être réalisé par l'intermédiaire de partenariats avec des ONG, des associations ou des institutions (publique ou privée) spécialisées dans l'accompagnement des AGR.

6. **Continuer d'adopter l'approche progressive tout en assurant qu'elle soit plus conforme aux six étapes du modèle original.** Deux étapes méritent une application plus complète de la part du PNUD à savoir le transfert d'actifs et l'accès des bénéficiaires au financement auprès des institutions de microfinance.
7. **Combiner l'approche progressive qui privilégie les plus vulnérables avec l'approche « champions » (championing).** Les plus vulnérables gagneraient en efficacité s'il existe dans leurs communautés de bons modèles auprès desquels ils peuvent prendre référence.

Pour le Gouvernement :

8. **Inventorier les compétences internes.** Plusieurs compétences très spécifiques sont la plupart du temps disponibles au sein d'un ministère, mais elles ne sont pas connues et valorisées. Pour l'éviter, il faut les inventorier et les affecter à des responsabilités dans lesquelles elles seraient plus productives.

Pour le Gouvernement et le PNUD :

9. **Appliquer à grande échelle l'approche holistique combinant le CFW et le financement d'AGR.** Le double avantage améliore l'impact des interventions.
10. **Développer les partenariats avec le secteur privé et les intervenants en développement local** pour l'accompagnement technique ou financier des micro-entreprises et surtout pour leur assurer un meilleur débouché.
11. **Promouvoir la thématique de l'eau comme principal levier du développement du Sud** à travers des partenariats avec d'autres agences des Nations unies tel qu'il est recommandé par le SIDGS (la construction des barrages hydroagricoles pour l'irrigation des plaines potentiellement productives, adduction d'eau).
12. **Mieux préparer les retraits des zones d'intervention** pour ne pas perdre les acquis, prévoir une période de transition et assurer une stratégie de pérennisation.
13. **Développer davantage les interventions favorisant la création d'emploi** parmi les jeunes pour les fixer jeunes au sein de leurs communautés.

I. INTRODUCTION

Lancé en 2015 le projet « Planification du développement, Secteur privé et Emploi » touchera à sa fin en cette année 2021. En août 2017, le PNUD et le MEF ont réalisé son évaluation à mi-parcours. Celle-ci a permis la formulation de recommandations à l'attention du Gouvernement malagasy et du PNUD. Il s'agit d'élaborer des documents de mise en œuvre en vue de synchroniser les activités des différents partenaires techniques et financiers (PTF) en application du Plan de Relèvement et de Résilience (PRR) du Grand Sud, améliorer la mise en œuvre du projet et assurer l'atteinte de résultats palpables et durables.

Selon les règles en vigueur auprès du PNUD, le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale indépendante. Trois consultants nationaux se sont vu confier ce mandat.

L'évaluation finale porte sur l'ensemble du cycle du projet PDSPE. Elle est orientée sur la performance du projet dans l'atteinte des résultats. Elle intègre une analyse du contexte de mise en œuvre, en lien avec la crise sanitaire de la Covid-19.

Le rapport d'évaluation s'adresse principalement au PNUD et à son principal partenaire de mise en œuvre du projet, à savoir le ministère de l'Économie et des Finances. Il s'adresse également aux autorités régionales des zones d'intervention pour qu'ils puissent apprécier les retombées des activités du projet pour leurs populations et tirer des leçons. Dans une perspective plus large, tous les promoteurs de développement pourraient y trouver leur intérêt telles les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile en général, les centres de recherche et d'autres groupes de réflexion.

Se conformant aux instructions du nouveau guide d'évaluation édité par le PNUD en 2019, ce rapport est structuré en trois grandes parties :

- En premier lieu, il circonscrit le champ et les objectifs de l'évaluation, suivi par les approches et les méthodes d'évaluation, où la succession des phases et des actions menées durant le processus est exposée.
- En deuxième lieu, il présente les constats relatifs à chaque critère d'évaluation (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact). Ces constats sont classés par questions évaluatives et par produit. Parfois, les analyses pour les deux produits sont combinées dans les cas où les constatations ne diffèrent pas.
- En troisième lieu, le rapport présente les différents enseignements tirés de la mise en œuvre du projet et formule les recommandations.

Un ensemble d'annexes se trouvent à la fin du document principal.

II. DESCRIPTION DU PROJET

Le projet Planification du développement, Secteur privé et Emploi (PDSPE) s'inscrit dans la ligne des interventions du PNUD pour la lutte contre la pauvreté à Madagascar. L'objectif est de **développer une dynamique économique** avec une transformation structurelle favorable (i) au renforcement des capacités productives durables et (ii) à la promotion des opportunités de création d'emplois et de revenus en faveur de la population vulnérable, notamment les femmes et les jeunes.

Initialement prévu pour cinq ans (2015 à 2019) le projet a bénéficié d'une première prolongation pour l'année 2020. La mise en œuvre des activités a connu des perturbations à cause de la pandémie de Covid-19. Par conséquent, le projet s'est vu accorder une deuxième prolongation d'une année. Il prendra fin au mois de décembre 2021.

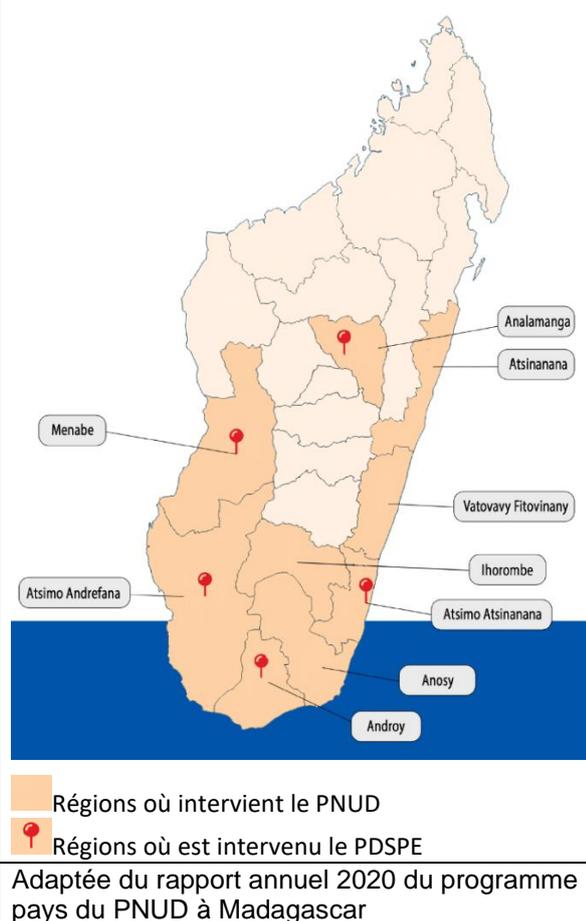
Le projet PDSPE est constitué de deux composantes principales, mises en œuvre pendant toute sa durée :

1. La première composante est axée sur la planification du développement national à travers des appuis institutionnels. Les bénéficiaires sont constitués des cadres et techniciens du MEF.
2. La deuxième composante est axée sur le secteur privé et emploi dont les bénéficiaires sont la population vivant dans les zones d'intervention du projet (Menabe, Atsimo Andrefana, Androy, Anosy et Analamanga) à travers un accès à des AGR pérenne.

Deux autres composantes ont été mises en œuvre pendant une partie de la période de mise en œuvre du projet :

3. Appui urgent à Madagascar pour la préparation du plan prioritaire de construction de la paix.³
4. Soutien aux ménages vulnérables face à la pandémie de Covid-19 et la sécheresse en 2020

Figure 1. Localisation des interventions du PNUD en 2020



³ PBSO - Surge Support to Madagascar for preparation of Peacebuilding Priority Plan

Le projet n'a pas eu de ProDoc. De ce fait, il n'existait pas de cadre de résultat au début de sa mise en œuvre. Il n'est disponible que dans le PTA 2020.

Tableau 2. Cadre de résultats du projet

Résultats escomptés	Indicateurs (avec désagrégation)
Résultat d'activités 1.1 : La disponibilité des informations pour éclairer les décisions est renforcée.	Disponibilité d'un plan national de développement axé sur les OMD/ODD et tenant compte de la prévention des conflits, de la croissance équitable de la gouvernance environnementale, des changements liés à des risques de catastrophe et climatiques est disponibles et sa mise en œuvre coordonnée, contrôlée et évaluée.
Résultat d'activités 1.2 : Les rapports nationaux sur les OMD/ODD sont disponibles.	Disponibilité des rapports nationaux sur les OMD/ODD, les tendances de développement et de coopérations, de développement humain.
Résultat d'activités 2.1 : Les capacités institutionnelles des acteurs étatiques (ministères, STD, CTD) en matière de pilotage des secteurs clés dans la mise en place d'un cadre favorable aux activités économiques sont renforcées.	Quantité d'actifs économiques créée.
Résultat d'activités 2.2 : Les populations cibles ont accès à des services adaptés pour promouvoir leur moyen de subsistance.	Nombre de services d'appui aux activités économiques opérationnels.
Résultat d'activités 2.3 : Les populations cibles sont effectivement intégrées dans des chaînes de valeur porteuses et adaptées au contexte.	Nombre de chaînes de valeur appuyées Nombre de bénéficiaires appuyés ayant accès aux AGR.

Source : Rapport annuel 2020

Dans le cadre des activités de développement communautaire, le projet a connu deux phases distinctes. De 2015 à 2017, le projet a opéré dans les régions Atsimo Atsinanana, Analamanga, Atsimo Andrefana et Menabe. Depuis 2018, il se concentre dans l'Androy suite à El Niño et après orientation du gouvernement malagasy.

Le budget total du projet est de 21 043 515 USD, y compris le montant dépensé entre 2015 et 2020 qui s'élèvent à 18 063 645 USD et le budget de prévu 2 310 000 pour 2021.

Plusieurs partenaires collaborent avec le PNUD pour mettre en œuvre le projet.

Tableau 3. Les principaux partenaires et leurs rôles respectifs

Partenaire	Rôle
Ministère de l'Économie et des Finances (anciennement ministère de l'Économie et du Plan)	Principal partenaire de mise en œuvre (bénéficiaire de l'appui institutionnel de la première composante). Le Directeur national du projet est issu de ce département.
STD (directions et services régionaux et de districts chargés de l'économie et du plan, des travaux publics, de l'environnement et du développement durable, du génie rural, de l'eau et de l'assainissement, de l'enseignement technique, de la jeunesse et de sports, université)	Contribution à la planification des activités. Appuis techniques à la mise en œuvre des activités. Supervision d'activités spécifiques (ex. travaux communautaires, renforcements des capacités).

Partenaire	Rôle
CTD (région, districts, communes et fokontany)	Appuis à la planification des activités de développement communautaire. Coordination des activités des intervenants. Appuis à l'encadrement des communautés bénéficiaires.
Société civile (CCI, OTIV, GRET, ADRIS, SAHA, UNICECAM, Vola Mahaso, etc.)	Appuis à la mise en œuvre d'activités spécifique (à travers des contrats de partenariat).
Autres programmes et projets (du SNU, du PNUD ou d'autres agences de développement)	Partenariat stratégique (recherche de synergie).

Plusieurs facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, majeurs marquent la période de la mise en œuvre du projet :

- Le changement de dirigeants à la tête du pays ayant entraîné la modification de la structure du gouvernement ;
- L'aggravation de la sécheresse ayant entraîné une situation de catastrophe dans la zone d'action ;
- L'avènement de la pandémie de Covid-19 ayant entraîné une longue période de confinement avec au mieux un ralentissement, au pire, des arrêts d'activités dans le pays et dans le monde.

Chacun de ces évènements a constitué un défi et a eu une incidence importante dans la vie du projet.

III. CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

A. Champ de l'évaluation

La présente évaluation est en conformité avec les dispositions inscrites dans le Document de programme pays ou Plan d'action de programme pays (CPD/CPAP) portant sur le mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats du programme. Elle couvre toutes les composantes du projet, tous les axes d'intervention, tous les résultats du projet et permet de mesurer leurs niveaux de réalisation et leurs contributions aux résultats escomptés du CPD/CPAP.

L'évaluation finale couvre la période allant du début en 2015 jusqu'au mois de février 2021. Elle porte sur la performance du projet dans l'atteinte des résultats qui lui ont été assignés et sa capacité à produire les résultats attendus. Elle concerne toutes les dimensions de la mise en œuvre du projet et couvrira à la fois les aspects institutionnels, opérationnels, techniques et partenariaux et intégrera une analyse du contexte de mise en œuvre en lien avec la crise sanitaire de la Covid-19.

À cet égard, à l'échelle centrale, elle couvrira les services concernés de la direction générale de l'Économie et du Plan du Ministère de l'Économie et des Finances.

Sur le plan régional et local, elle couvre les localités des zones d'interventions.

Tableau 4. Liste des régions et districts d'intervention après la réorganisation

RÉGION	DISTRICT
Androy	Ambovombe Bekily Tsihombe Beloha
Anosy	Amboasary
Atsimo Andrefana	Tuléar I Tuléar II
Analamanga	Ambohidratrimo (commune de Mahitsy)

B. Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation finale du projet PDSPE est d'analyser/mesurer la performance du projet. Cette analyse permet de dégager des leçons apprises de sa mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et de prise de décisions. Elle est également utile en vue de la capitalisation pour de futures interventions et pour la planification du prochain programme de coopération, le CPD 2021–2023.

De façon spécifique, il s'agira de :

- analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées ;
- analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du projet ;
- analyser la capacité d'adaptation du projet aux changements contextuels socio-économique et politique du pays ;
- analyser la contribution du projet aux documents-cadres de coopération CPD/CPAP et UNDAF 2015 — juin 2021 ;
- analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet ;
- analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du projet ;
- déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre et identifier les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis ;
- examiner le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par la partie nationale ;
- analyser les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.

Elle permettra également de :

- Analyser et évaluer les points forts et les points faibles du projet compte tenu du contexte et des différents paramètres de la mise en œuvre, en faisant ressortir également les effets positifs ou négatifs, escomptés ou non escomptés qui ont été obtenus.
- Identifier, évaluer et mesurer des indicateurs de changements quantitatifs et qualitatifs aux cinq niveaux ci-après :
 - Les ménages (impact sur le revenu, capacités à réduire les risques, à faire face aux périodes de crise, acquisition de biens de consommation, épargne, bien-être du foyer : alimentation, santé, éducation, etc.) ;
 - Les individus (impact sur l'estime personnelle, productivité, etc.) ;
 - Les micro-entreprises (répercussion sur la trésorerie, l'acquisition de matériels équipements, l'évolution des pratiques de gestion, etc.) ;
 - Les communautés (taux d'emploi dans les foyers des bénéficiaires, solidarité et participation aux événements communautaires) ;
 - La région (activités économiques, infrastructures économiques opérationnelles, etc.) ;
 - Le gouvernement (planification du développement, élaboration de documents stratégiques).
- Évaluer dans quelle mesure le projet PDSPE a contribué à ce que « les groupes de populations vulnérables dans les zones ciblées aient accès à des possibilités de revenu et d'emploi, améliorant ainsi la résilience et contribuant à une croissance inclusive et équitable qui à son tour favorise le développement durable ». (Effet 1 du CPD) ;

- Faire des recommandations pour redresser les lacunes, renforcer les mécanismes de pérennisation et améliorer les performances de telles interventions dans le futur et notamment dans le cadre du prochain cycle de programmation ;
- Proposer des formes d'adaptation du projet PDSPE à d'autres groupes cibles notamment les jeunes et les producteurs ruraux en vue de mieux répondre à leurs besoins ou des approches qui pourraient bénéficier à ces groupes « vulnérables ».

A. Critères d'évaluation et questions d'évaluation

De manière spécifique, l'évaluation finale permettra d'évaluer le projet par rapport aux critères de **pertinence**, de **cohérence**, d'**efficacité**, d'**efficience**, d'**effets/impacts**, de **durabilité**, et la **prise en compte des aspects transversaux comme le genre** et les droits humains.

1. Pertinence :

- Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPD/CPAP) ?
- Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires ? Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés aux besoins des bénéficiaires ?
- La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) ?
- Les changements opérés par le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Pourquoi ?
- Dans quelles mesures les dimensions transversales (genre, communication, appropriation nationale, droits humains) ont-elles été prise en compte dans la conception et la stratégie du projet ?
- Les interventions du projet ont-elles été pertinentes et adaptées au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19 ?

2. Cohérence :

- Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (État, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) passées ou en cours ?
- Existe-t-il une synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes (État, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) ou au contraire y a-t-il des risques qu'elles s'annulent (produire des effets contradictoires) ?

3. Efficacité :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il réalisé les résultats (produits) escomptés ?

- Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?
- Dans quelle mesure la structure, l'organisation et les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'atteindre les objectifs escomptés ?
- Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet et les solutions apportées ?
- Quels ont été les effets non attendus du projet ?
- Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?
- Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
- Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
- Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes) a-t-elle été efficace ?
- Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle amélioré l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure le respect des droits humains a-t-il été pris en compte/renforcé ?

4. Efficience :

- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...)? En d'autres termes, les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés ? Ont-elles été utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?
- Une approche plus efficiente aurait-elle été envisageable (mêmes résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ? Autrement dit, la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?
- Les résultats réels ou attendus justifient-ils les ressources engagées ?
- Les ressources prévues pour traiter les problématiques liées au genre ont-elles été utilisées de manière efficiente ?

5. Effets/impacts :

- Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apportés dans la vie des bénéficiaires ?
- Quels sont les impacts de la pandémie dans, principalement sur le niveau de vie des bénéficiaires, sur les objectifs du Projet PDSPE et du Programme ?

6. Durabilité :

- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ?
- Dans quelle mesure l'accompagnement technique des travaux a-t-il été réalisé pour assurer la durabilité des travaux ?
- Dans quelle mesure le système d'entretien et de gestion mis en place était-il approprié pour assurer la pérennité des infrastructures réhabilitées ?
- Dans quelles mesures l'accompagnement des AGR, depuis l'identification des Projets jusqu'à la mise en œuvre et le suivi, a-t-il contribué à l'atteinte des objectifs du Projet PDSPE et du Programme ?

IV. APPROCHE ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

A. Approche de l'évaluation

L'exercice d'évaluation comprend trois phases, qui sont les suivantes :

Phase 1 : Préparation

La première étape de l'évaluation finale porte sur une phase de démarrage, ayant permis d'approfondir les questions évaluatives qui ont guidé le processus d'évaluation, ainsi que la stratégie de collecte d'informations. Cette démarche a abouti à la conception d'une matrice d'évaluation, dans laquelle sont présentés les différents éléments ci-dessus. Les étapes de structuration et de mise en œuvre de l'évaluation y sont tracées.

Durant cette période, une réunion de démarrage a été organisée pour fixer les modalités de pilotage et de coordination de l'évaluation finale du PDSPE avec le PNUD et le MEF.

Sur la base de la revue documentaire et des entretiens préliminaires, les évaluateurs ont rédigé le rapport de démarrage et établi un chronogramme des activités de l'évaluation. Le rapport a présenté l'ensemble des outils d'évaluation : la structuration de l'évaluation à travers la matrice d'évaluation, les guides d'entretien et un guide pour la conduite des focus groups.

Phase 2 : Collecte et analyses des données et informations

Les collectes de données au niveau des terrains ont ciblé des informations quantitatives et qualitatives sur le projet, provenant d'entretiens auprès d'un groupe représentatif des populations cibles ainsi que des informateurs-clés ou des groupes témoins.

L'équipe d'évaluation a privilégié l'organisation de focus groups avec les représentants des bénéficiaires dans les localités échantillonnées. La collecte des informations auprès du personnel du projet, des partenaires et des services bénéficiaires a pris la forme d'entretiens individuels ou en petit groupe.

Parfois, pour éviter les biais, les évaluateurs ont demandé l'avis d'observateurs avertis sur le terrain. Ils ne se sont pas contentés des seuls points de vue des principaux informateurs.

Ainsi, toutes les données ainsi recueillies ont été traitées et analysées suivant l'architecture prévue dans le rapport d'évaluation.

Les dispositions de distanciation physique et les mesures d'hygiène ont été adoptées pour écarter les dangers potentiels pour des évaluateurs que pour les informateurs. Les groupes de discussion étaient majoritairement masculins, néanmoins, la participation des femmes pendant les entretiens était appréciable.

Phase 3 : Rédaction du rapport

Les évaluateurs ont rédigé et adressé un rapport provisoire à l'équipe de projet. Sa rédaction s'est basée sur la réponse aux questions évaluatives, recueillies auprès des différentes sources et qui ont fait l'objet de traitement et de vérification.

Une séance de présentation du rapport provisoire suivi d'un échange a eu lieu au bureau du Directeur général de l'Économie et du Plan, en présence de ce dernier, de l'équipe du projet PDSPE et du Spécialiste en Suivi et Évaluation du PNUD à Madagascar.

Le rapport final a été amélioré sur la base des commentaires et suggestions du rapport intermédiaire et après une séance de restitution. S'en est suivi un échange avec l'équipe du PNUD tantôt pour compléter les informations, tantôt pour préciser des éléments du document. Une documentation complémentaire a même été nécessaire.

La méthodologie adoptée pour l'évaluation finale est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5. Les différentes phases et activités de l'évaluation

Phases, activités et livrables	Personnes concernées	Localité
PHASE DE DÉMARRAGE		
Revue documentaire	Consultants	Antananarivo
Réunion de démarrage, pilotage et coordination de l'évaluation finale du PDSPE avec le PNUD, le MEF, le groupe de référence	Consultants PNUD MEF/DGE	Antananarivo
Rédiger le rapport de démarrage et établir un chronogramme bien défini des activités dûment coordonnées entrant dans la conduite de l'évaluation	Consultants	Antananarivo
Concevoir les outils d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> • Développer les outils d'évaluation (formulaire d'enquête, guide d'entretien) pour la collecte d'information et l'analyse des données • Établir un échantillonnage et établir une liste de communautés de bénéficiaires et de non-bénéficiaire, en vue de réaliser des focus groups • Consulter le groupe de référence sur les outils développés et la liste des personnes ou groupes de personnes à contacter 	Consultants	Antananarivo
Soumettre un rapport de démarrage au PNUD et au MEF ainsi qu'au groupe de référence. [LIVRABLE 1]	Consultants	Antananarivo
Lecture, Analyse et validation	<i>Groupe de référence</i>	
PHASE DE COLLECTE et ANALYSE DES DONNÉES ET INFORMATIONS		
Collecte des données et informations : <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec les principaux acteurs dans les régions, • Focus groups de bénéficiaires et de non-bénéficiaires auprès de l'échantillon de communautés choisi • Analyse approfondie des documents 	Consultants Parties prenantes du projet Bénéficiaires Non-bénéficiaires	Zones d'intervention du PDSPE

Phases, activités et livrables	Personnes concernées	Localité
Réaliser les travaux de traitement, d'analyse des données et d'interprétation des résultats et tirer les conclusions et recommandations appropriées ainsi que les points forts et faibles du projet sans oublier les leçons apprises lors de la mise en œuvre	Consultants	Antananarivo
PHASE DE RÉDACTION		
Rédiger le rapport provisoire en mettant en exergue les conclusions et recommandations pratiques (et suite du traitement)	Consultants	Antananarivo
Soumettre le rapport provisoire au PNUD et au MEF [LIVRABLE 2]	Consultants	Antananarivo
Lecture, Analyse et validation	<i>Groupe de référence</i>	
Partager les résultats de l'évaluation au cours d'un atelier de restitution organisé par le PNUD à l'attention d'un public composé du MEF, du PNUD, du groupe de référence et des représentants des acteurs et des bénéficiaires concernés par l'évaluation	Consultants	Antananarivo
Rédiger le rapport final en y intégrant les remarques et les recommandations émises durant l'atelier	Consultants	Antananarivo
Soumettre au PNUD et au MEF le rapport d'évaluation finale [LIVRABLE 3]	Consultants	Antananarivo

La mise en œuvre de l'évaluation n'a subi aucune contrainte importante liée à la pandémie. Les déplacements et les rencontres étaient possibles. Les gestes barrières ont été respectés.

B. Sources de données

Au cours de l'évaluation, l'équipe a analysé des **documents relatifs au projet**. Ils constituent la première source de données. La liste des documents qui ont été consultés comprend (voir la liste détaillée dans l'annexe) :

- Documents de projet (documents techniques et documents financiers comme le CPAP, le CPD, document de gestions comme les procès-verbaux de réunions du comité de pilotage),
- Rapports périodiques,
- Plan et rapport des partenaires de mise en œuvre,
- Document technique du projet (rapport de consultance, rapports d'études, bases de données, etc.)
- Rapport d'évaluation à mi-parcours.
- Autres documents sectoriels se rapportant au PDSPE : étude sur l'approche progressive, étude sur les aspects socio-culturels, etc.
- Évaluation indépendante du Programme pays
- Revue à mi-parcours du CPD.

Les données ont été également collectées à travers les interviews avec des **parties prenantes nationales et locales et surtout les bénéficiaires** en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques (sexe et âge).

Enfin, des informations ont été obtenues à partir d'**observations directes** pendant les visites sur le terrain. Ceci a permis d'obtenir des preuves concrètes sur les réalisations du projet et de leur impact sur les bénéficiaires et la population en général, avec un focus sur les femmes qui sont la population la plus vulnérable eu égard au contexte dans le Sud.

C. Échantillon, Instruments et procédures de collecte des données

Afin de faciliter la collecte d'informations autres que celles obtenues par la revue documentaire, des guides d'entretiens ont été élaborés et utilisés en fonction des cibles. Ces guides flexibles ont été adaptés au fur et à mesure des informations fournies par les bénéficiaires lors de l'entretien.

Le ciblage des entités et personnes sources d'informations s'est basé sur la liste des partenaires, des parties prenantes et des bénéficiaires. La collecte des données a commencé par la prise de rendez-vous avec les interlocuteurs. Le cas échéant, les entretiens ont été enregistrés sur un dictaphone avec l'accord des informateurs.

Les évaluateurs ont discutés avec plusieurs catégories d'informateurs (bénéficiaires, non-bénéficiaires, partenaires et agents du projet) afin d'obtenir des avis triangulés, **notamment ceux des femmes et de jeunes**, et de vérifier la fiabilité de ces informations. Les questions transversales ont été traitées tout au long du processus d'évaluation. **Les thématiques sur le genre, le respect du droit humain et la communication sont abordés aussi bien dans le processus d'échantillonnage que dans l'élaboration des questionnaires.** Le guide d'entretien notamment pour le Focus group contient des questions sur le genre et le respect des droits humains ainsi que la communication adoptée par le projet.

Pour le volet « Appui institutionnel », les entretiens ont eu lieu à Antananarivo auprès des responsables nationaux qui ont bénéficié des appuis du projet et auprès de l'équipe du PNUD. Les responsables actuels et les anciens responsables ont été contactés (par téléphone, par mail ou par Zoom) pour collecter leurs récits et leurs avis.

Dans le cadre de l'évaluation du volet « création d'emplois et moyens de subsistance », trois districts de la région Androy, le district de Tuléar et la commune de Mahitsy ont été choisis et visités pour les collectes d'informations sur le terrain.

Tableau 6. Échantillon de communautés visitées

<i>Région</i>	<i>District</i>	<i>Commune visitée</i>	<i>Spécificité</i>
Androy	Ambovombe	Ambovombe	AGR et « Cash for Work » (CFW/AGR), unité de transformation de cactus rouge
		Ambondro	Appuis aux femmes productrices d'huile de ricin, mini-centrale photovoltaïque
		Ambonaivo	Pistes rurales
	Tsihombe	Behazomanga	CFW/AGR, mini périmètres irrigués (pompage de l'eau par énergie solaire), culture maraichère et de contre saison

Région	District	Commune visitée	Spécificité
		Faux-Cap	Fixation des dunes
	Beloha	Beloha	Unité de traitement du cactus rouge (broyage pour l'alimentation du bétail), CFW (pistes rurales)
		Marolinta	Réhabilitation du barrage de retenue d'eau de pluie (MIEVA), encadrements techniques
		Traovaho	Fourniture de canot de sauvetage avec hors-bord pour les groupements de pêcheurs
Atsimo Andrefana	Tuléar II	Milenaky	Grenier villageois, périmètre irrigué Retrait et retour du projet
Analamanga	Ambohidratrimo	Mahitsy	Retrait et retour du projet

D. Analyse des données

Les données recueillies dans les documents consultés ont été compilées et synthétisées afin de mettre en relief l'évolution de la réalisation du projet par rapport aux résultats escomptés.

- **Procédures utilisées pour l'analyse des données (étapes et phases de l'analyse)**

Les principales étapes de l'analyse sont :

- extraction des données à partir des documents disponibles et composition de tableaux récapitulatifs ;
- désagrégation des données par genre, âge le cas échéant (analyse comparative des réponses des femmes par rapport aux hommes sur leurs perceptions du projet) ;
- exploitation des notes et des enregistrements des entretiens et des focus groups ;
- appel des informateurs clés ou d'autres protagonistes du projet pour un recoupement et/ou un complément d'information.

Il n'y a pas eu de données d'enquête à traiter avec des logiciels de statistique.

- **Justification de l'adéquation des analyses au regard des questions d'évaluation**

L'analyse des données a permis d'apprécier la performance du projet depuis le début jusqu'en décembre 2020. Les travaux de traitement et d'analyse des données ont permis l'interprétation des résultats et de tirer les conclusions et les recommandations appropriées. Il en est de même pour les points forts et faibles du projet sans oublier les leçons apprises lors de la mise en œuvre.

- **Éventuelles faiblesses de l'analyse des données ou lacunes relatives aux données**

Des activités sont en cours de réalisation parce que le projet n'est pas terminé. Leurs résultats ne sont donc pas pris en compte dans la présente évaluation.

Par ailleurs, les évaluateurs n'ont pas disposé de données suffisantes sur la passation de marché du projet. Cela constitue une légère limite dans l'appréciation de l'efficacité du projet.

Les évaluateurs ont rencontré des difficultés dans l'exploitation des documents mis à leur disposition dans la mesure où les données mises à leurs dispositions dans les plans et les rapports (annuels et trimestriels) ne sont pas récapitulées (par activité, par zone géographique, par partenaire de mise en œuvre, etc.). Cela a rendu leur exploitation plus longue et plus laborieuse d'autant plus que, pour la plupart des documents, les seules versions disponibles étaient au format Adobe PDF (parfois en versions images scannées).

E. Normes de performance

Les évaluateurs ont adopté un barème de notation en six points qui permet de porter une appréciation plus nuancée sur les résultats du projet. Ils ont fait appel à leur jugement pour évaluer les notes, en justifiant leurs arguments par des explications factuelles avec un descriptif des résultats conformes à la note attribuée. Les notes sont attribuées sans décimales sauf dans le cas de la note de performance globale du projet qui est une moyenne. Aucune pondération n'est appliquée aux notes de critère.

Les évaluateurs ont adopté le barème suivant pour attribuer les notes à chaque critère d'évaluation.

Tableau 7. Barème et appréciations de notation

Catégorie	Note	Échelle de notation	Appréciation
SATISFAISANT	6	Très satisfaisant	Du point de vue du critère concerné, le projet a atteint ou dépassé tous les principaux objectifs, cibles, attentes, résultats (ou effets) et pourrait être considérée comme un modèle dans sa typologie de projets.
	5	Satisfaisant	Du point de vue du critère concerné, le projet a atteint la quasi-totalité (à titre indicatif, plus de 80 à 95 %) de ses principaux objectifs, cibles, attentes, résultats (ou effets).
	4	Plutôt satisfaisant	Du point de vue du critère concerné, le projet a atteint la majorité (à titre indicatif, entre 60 et 80 %) de ses principaux objectifs, ses cibles, ses attentes, ses résultats ou ses effets. Toutefois, un nombre important d'entre eux n'a pas été atteint.
INSUFFISANT	3	Plutôt insuffisant	Du point de vue du critère concerné, le projet n'a pas atteint ses principaux objectifs (à titre indicatif, moins de 60 %), cibles, attentes, résultats ou effets.
	2	Insuffisant	Du point de vue du critère concerné, le projet a atteint seulement une minorité de ses principaux objectifs, ses cibles, ses attentes, ses résultats ou ses effets.
	1	Très insuffisant	Du point de vue du critère concerné, le projet n'a atteint pratiquement aucun de ses principaux objectifs, ses cibles, ses attentes, ses résultats ou ses effets.

F. Participation des parties prenantes à l'évaluation

Les parties prenantes à Antananarivo et dans les régions d'intervention ont constitué, avec le fonds documentaire disponible, les principales sources d'informations de l'évaluation. En qualité d'informateurs clés, leurs représentants ont participé aux entretiens individuels, aux focus groups et aux ateliers de restitutions. Ils ont appuyé le groupe de consultants dans le bon déroulement de la mission dans les régions (fournir les contacts et les listes des personnes responsables du projet au sein de la région, donner des informations sur la sécurité et l'état de route dans les communes choisies par les consultants).

G. Considérations éthiques

La présente évaluation a été réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives d'éthique pour l'évaluation » du Groupe des Nations unies pour l'Évaluation⁴. Les évaluateurs ont veillé à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations. Ils ont assuré la sécurité des informations collectées et l'anonymat des sources d'informations. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation sont par ailleurs utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

H. Informations relatives aux évaluateurs

Une équipe de trois évaluateurs s'est chargée de l'évaluation finale.

Tableau 8. Équipe chargée de l'évaluation finale

NOM	RÔLE
Christian José Ravelonandro	<p>SPÉCIALISTE EN ÉVALUATION, CHEF D'ÉQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mener les évaluations proprement dites en collaboration avec les 2 autres consultants, depuis l'organisation générale de la mission, l'élaboration de la méthodologie, l'analyse des données recueillies, la vérification de la conformité des données par rapport aux réalités du terrain, la justification des constats (forces, faiblesses) à travers les évidences et preuves identifiées. • Consolider les livrables pour pouvoir remettre au projet le document d'évaluation à la fin de la mission.
Raphaël Ratovoarinony	<p>ÉCONOMISTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse économique des données recueillies. • Analyse des impacts de l'intervention du projet en tenant compte des dimensions transversales (genre, environnement, etc.), et avec le statisticien. • Accompagner le Spécialiste en évaluation et chef d'équipe, dans l'élaboration de la méthodologie de la mission, l'identification des leçons apprises et des recommandations, ainsi que la consolidation des livrables.

⁴<http://www.uneval.org/document/detail/102>

Brice Randrianasolo	STATISTICIEN <ul style="list-style-type: none">• Responsable des enquêtes, depuis l'élaboration de la méthodologie, la conduite des travaux d'enquêtes, l'échantillonnage, les questionnaires, les saisies des résultats et l'analyse des données obtenues.• Accompagne le Spécialiste en évaluation et chef d'équipe, dans l'élaboration de la méthodologie de la mission, l'identification des leçons apprises et des recommandations, ainsi que la consolidation des livrables.
--------------------------------	--

L'équipe a bénéficié de l'appui de Mme Mino Hasinariseheno Rakotobe dans la collecte, le traitement des informations et la finalisation du rapport.

L'évaluation finale s'est appuyée sur le PNUD pour que le processus et le résultat de l'évaluation soient conformes aux directives du nouveau guide de l'évaluation du PNUD. Ce dernier, avec le concours du MEF, diffusera les résultats de l'évaluation aux parties concernées et sera responsable de la mise en œuvre des recommandations formulées.

I. Principales limites de la méthodologie

Les produits et les résultats des activités en cours de réalisation par le projet ne sont pas pris en compte dans cette évaluation. En effet, suite au contexte de la Covid-19⁵, la durée du projet a été rallongée jusqu'en décembre 2021.

Certaines personnes détentrices d'informations importantes n'ont pas pu participer à l'évaluation. En effet, les changements de protagonistes (équipe de terrain, directeurs nationaux du projet, autorités administratives locales) ont rendu difficile de programmer les entretiens avec ceux qui ont participé à la mise en œuvre du projet pendant les premières années. Pour y remédier, les évaluateurs ont mené des entretiens poussés avec les responsables permanents au sein du PNUD. Ils ont

Par ailleurs, des informations d'évaluation ne peuvent pas être mesurées avec précision. Par exemple, le niveau de connaissances et de maîtrise de techniques acquises après les renforcements de compétences n'a pas été testé. L'évaluation a donc été fondée sur la déclaration des répondants ou sur une analyse sommaire de leurs compétences.

⁵ L'impact du Covid-19 sur le projet est traité dans la section « constat ».

V. CONSTATATIONS

A. PERTINENCE

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
PERTINENCE	TRÈS SATISFAISANT	6

1. Alignement des objectifs du projet et les produits attendus

L'objectif du projet est de « développer une dynamique économique avec une transformation structurelle favorable au renforcement des capacités productives, durables et à la promotion des opportunités de création d'emploi et de revenus en faveur de population vulnérable, particulièrement les femmes et les jeunes ». Cet objectif et les deux principales composantes qui en découlent sont alignés aux priorités nationales, aux objectifs du système des Nations unies à Madagascar et du PNUD en particulier. Le tableau suivant montre ces correspondances.

Tableau 9. Correspondance entre les objectifs du PDSPE et les priorités du gouvernement, du SNU et du PNUD

Objectif du PDSPE	Priorité nationale	Objectif du SNU (Effet UNDAF)	Objectif du PNUD (CPD/CPAP)
Les institutions et les acteurs, au niveau national et local, disposent des outils facilitant la prise de décision pour l'atteinte des OMD/ODD et une aide au développement efficace (*)	Axe 3 du PND : Préservation de la stabilité macro-économique et appui au développement	Effet 2 de l'UNDAF : Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent efficacement leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée et protectrice des droits humains par la concentration des efforts du SNU dans le renforcement des capacités des institutions nationales et locales.	Produit 3 du CPD : 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.
Les populations vulnérables des zones d'intervention ont accès à des activités génératrices de revenu pérennes (*)	Axe 4 du PND : Croissance inclusive et ancrage territorial du développement.	Effet 1 UNDAF : 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 4 du CPD. : La transformation structurelle, le renforcement des capacités productives durables et la bonne gouvernance environnementale sont effectifs et favorisent la création des emplois et des moyens de subsistance au profit des populations pauvres ou vulnérables surtout les femmes et les jeunes.

(*) Voir théories du changement

Malgré ce bon alignement, l'évaluation a constaté que la batterie d'indicateurs comporte des lacunes :

- Les situations de référence, les cibles et les valeurs cumulées sont les mêmes pour un des cinq indicateurs du projet (Existence d'un environnement favorable amélioré pour l'expansion du travail décent et des moyens de subsistance). Autrement dit, aucun changement n'est prévu par le projet.
- Les indicateurs de type « nombre de bénéficiaires » sont sujets à quelques controverses parce qu'une augmentation de ce type d'indicateurs ne se traduit pas nécessairement par une amélioration de la condition de vie dans la zone d'intervention et n'entraîne pas une réduction de la pauvreté.

2. Pertinence des objectifs et la stratégie du projet vis-à-vis des besoins des bénéficiaires.

Le projet a adopté l'approche par la demande d'où une pertinence assurée de ses objectifs aux besoins des bénéficiaires. Les activités sont exclusivement choisies à partir des besoins exprimés par les bénéficiaires. Aucune activité n'a été imposée par le projet selon le dire des différents groupes rencontrés par les évaluateurs. Pas une seule entorse à ce principe n'a été signalée.

Les appuis apportés en termes de planification et suivi évaluation du développement national ont répondu aux demandes de la partie gouvernementale pour permettre aux institutions et aux acteurs nationaux et locaux de disposer d'outils facilitant la prise de décision. En effet, les produits disponibles⁶ (c'est-à-dire les documents élaborés⁷ et les instruments rendus disponibles) répondent à des demandes spécifiques du gouvernement.

Dans le cadre du développement communautaire, les communautés ont exprimé leurs besoins dans des assemblés et les ont fait parvenir à leurs responsables communaux respectifs à travers des lettres de requêtes et des procès-verbaux. Les maires les envoient par la suite au PDSPE par courriers officiels. Le projet a laissé libre arbitre aux communautés de les choisir. Les interventions du PDSPE répondent aux besoins de la population, à la fois auprès des individus et au sein des communautés. C'est le cas, par exemple, des habitants de la commune rurale de Marolinta (district de Beloha) qui ont demandé la construction de deux barrages de retenue d'eau de pluie pour éviter de parcourir 25 km pour abreuver leurs bétails.

Par ailleurs, le ciblage des bénéficiaires est réalisé auprès de la communauté en choisissant les plus vulnérables. La population n'a pas remarqué des erreurs ni d'inclusion ni d'exclusion. Donc, il n'y a pas de frustration à cause du ciblage des bénéficiaires. Durant la durée de vie du projet, les actifs dans les villages cibles ont participé dans les différentes interventions CFW du PDSPE.

Les **principales faiblesses dans la conception du projet** consistent en deux aspects importants :

Absence d'un ProDoc. La plupart des informations stratégiques nécessaires au pilotage du projet n'étaient pas disponibles au début (budget, cadre de résultat, théorie

⁶ L'appui du PDSPE n'est pas exclusif pour ces produits. D'autres projets du PNUD y ont contribué.

⁷ Le PND, le PEM (actuellement en attente de validation), le 6e RNDH, le SNISE, les SRISE pour 4 régions, la SNDS, le PNEVAL et les rapports sur la localisation des ODD (1 national et 4 régions).

de changement, etc.). Le budget, les types d'activités et la localisation géographique sont les fruits d'un ajustement annuel en fonction des priorités du moment, de la disponibilité du fonds auprès du Programme pays du PNUD et de la performance du projet.

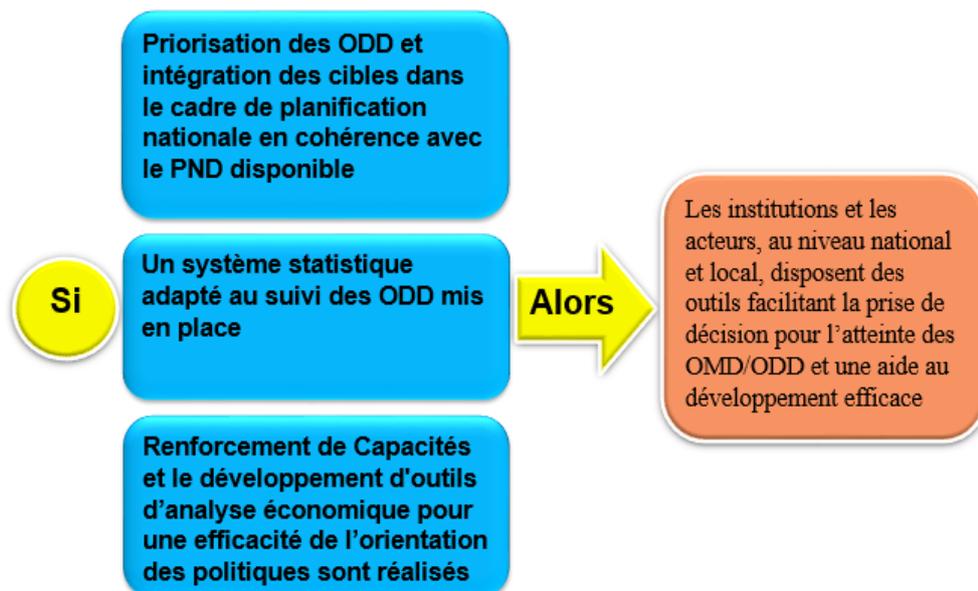
Absence de lien évident entre les deux principales composantes du projet. Les gestionnaires du projet font « un grand écart » entre des activités de planification et de conceptions d'outils à l'échelle « macro » et des actions de développement communautaire à l'échelle des ménages ou de l'individu. Les budgets ne sont pas équilibrés. Les protagonistes sont très différents. Pourtant, pendant la même période, le PNUD met en œuvre le projet « Gestion du budget pour la croissance inclusive et la réalisation des ODD » (GBCI). Les deux projets apportent des appuis institutionnels au gouvernement : le PDSPE appuie la planification et le suivi et évaluation du développement tandis le GBCI renforce la gestion des finances publiques. Au début de leurs mises en œuvre, les projets avaient deux différents ministères de tutelle⁸. Après la fusion de ces derniers en 2019, les projets sont sous la tutelle du MEF.

3. Pertinence et fiabilité de la théorie de changement, de la chaîne de résultats, des hypothèses et des risques

Parce que le projet ne possède pas de ProDoc, il est difficile de disposer d'information sur la chaîne de résultat, sur les hypothèses, sur les risques et surtout sur les objectifs (valeurs cibles totales et valeurs cibles annuelles).

Par contre, le projet a deux théories du changement, une pour chaque produit. Elles ont été développées en cours de mise en œuvre. Les deux théories sont distinctes et indépendantes l'une de l'autre. Le lien est difficile à établir.

Figure 2. La théorie de changement pour le Produit 1 « Appui institutionnel en matière de planification du développement »

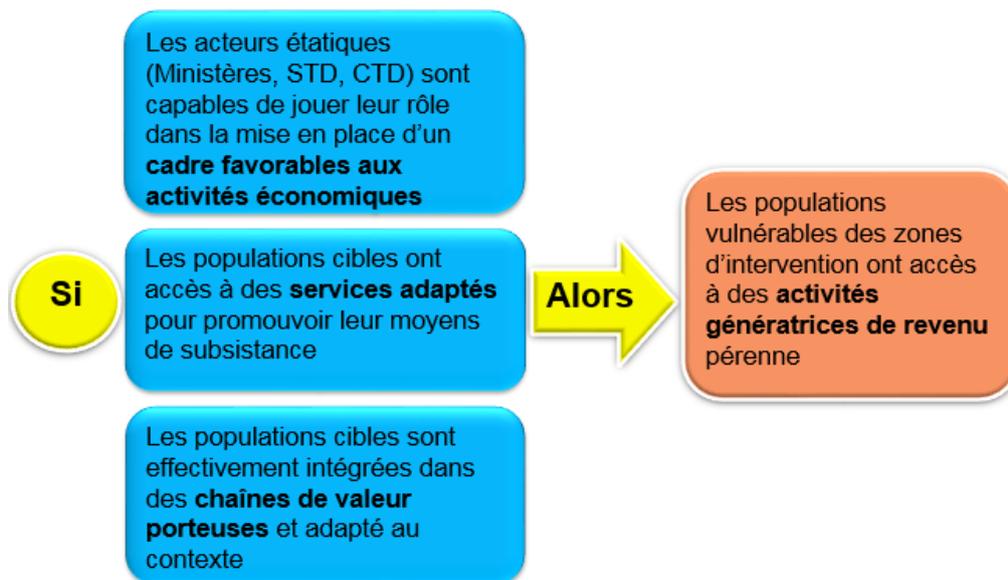


⁸Le ministère de l'Économie et du Plan (MEP) pour le PDSPE ; le ministère des Finances et du Budget (MFB) pour le GBCI.

Toutes les activités mises en œuvre par le projet en matière de « planification du développement » concourent à l'émergence des trois conditions de la théorie du changement du produit 1. Une place prépondérante est accordée à la réalisation des ODD.

Toutefois, un principal objectif, à savoir « l'existence d'un environnement favorable amélioré pour l'expansion du travail décent et des moyens de subsistance », n'est pas pris en compte dans cette théorie. Pourtant, il figure constamment dans les rapports annuels du projet.

Figure 3. La théorie de changement pour le Produit 2 « Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire »



La théorie accorde une importance légitime à la création d'un environnement favorable pour « la promotion des opportunités de création d'emplois et de revenus en faveur de la population vulnérable, notamment les femmes et les jeunes ». En effet, les AGR ne peuvent prospérer que si l'environnement est favorable aux activités économiques, les services adaptés sont disponibles et les chaînes de valeurs adaptées au contexte locale sont développées.

Par contre, l'adaptation aux effets du changement climatique et la dimension culturelle ne figurent pas dans cette théorie alors qu'ils sont des déterminants majeurs de la lutte contre la pauvreté dans le Grand Sud. Pa, elles sont présentes dans les activités du projet telles que la fixation des dunes et l'étude faite en partenariat avec le CURA.

4. Pertinence de l'adaptation des interventions du projet au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la Covid-19.

Les changements majeurs opérés au cours de la mise en œuvre du projet sont :

- **Changement de la zone d'intervention.** En 2018, le projet a dû quitter les régions, Analamanga, Menabe et Atsimo Atsinanana pour se concentrer dans des communes des régions Androy. Plus tard, en 2020, il y a eu reprise des activités à Atsimo Andrefana. Ce choix fut effectué à la demande expresse du gouvernement et après l'élaboration du PRR et de la localisation des ODD.

Certes, le changement de zone répond au besoin du gouvernement et va dans le sens de la stratégie adoptée par le PNUD. Toutefois, la question se pose sur la pertinence d'avoir abandonné des régions où les activités ont été initiées et où les impacts n'étaient pas encore certains d'être durables pour concentrer les efforts dans quelques communes du Sud. Dans un contexte faisant plus appel à des interventions de types humanitaires et au caractère limité du financement, il y a toujours un risque réel de voir les résultats s'amenuiser avec le risque de devoir « tout recommencer ».

- **Adoption de l'approche holistique.** Le projet a décidé d'adopter une approche combinant la mise en œuvre de travaux communautaires à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO), le CFW (ACT), le financement AGR, le renforcement des capacités (RdC) et l'inclusion financière. La nouvelle approche est pertinente parce qu'elle apporte des solutions à la fois sociales, humanitaires et économiques à la lutte contre la pauvreté.
- **Transfert d'une partie du budget vers la lutte contre le Covid-19.** L'exécution du PTA 2020 a connu une perturbation. Le contexte de la Covid-19 n'a pas laissé plusieurs options au PNUD que d'annuler un nombre important d'activités du projet et de transférer le budget à la lutte. Par ailleurs, une étude de simulation de l'impact de la pandémie sur la pauvreté monétaire a été réalisée.
- **Appui du management du PNUD lors de la reprise des activités après le confinement.** La facilitation des procédures et l'implication de toutes les parties prenantes (PNUD central, personnel du projet, ministère et STD) ont conduit à une accélération de l'atteinte des résultats inscrits dans le PTA 2020 malgré la longue période d'inactivité.

5. Prise en compte des dimensions transversales dans la conception et la stratégie

La volonté de respecter la dimension genre et le droit humain se manifeste tout au long du projet, de la conception à la mise en œuvre.

Dimension genre. Dans l'ensemble, les activités relatives au produit « Appui institutionnel en matière de planification du développement » prennent en compte la dimension genre étant donné leurs liens étroits avec les ODD. Les évaluateurs ont toutefois noté l'absence d'activités traitant spécifiquement de la condition de la femme ou des jeunes.

En matière de développement communautaire, le PDSPE a donné aux femmes et aux jeunes l'accès à l'emploi et à une source de revenus en leur donnant la priorité dans le processus de sélection des bénéficiaires des activités combinant le CFW et le financement d'AGR. Dans la pratique, les femmes participaient aux réunions communautaires qui ont décidé de la nature et de l'emplacement des travaux communautaires à réaliser. Elles sont présentes au sein des KFI et y sont dynamiques.

Tableau 10. Nombre et proportion des bénéficiaires des AGR et de l'accès à l'emploi

	Catégorie	Nombre de bénéficiaires	Proportion
Genre	Femmes	24 075	48,4 %
	Hommes	25 633	51,6 %

	Total	49 708	100,0 %
Âge	Jeunes*	25 238	50,8 %
	Non jeunes	24 470	49,2 %
	Total	49 708	100,0 %

*Jeune : âgé de 18 à 35 ans

Sources : *Compilation des rapports annuels du projet PDSPE de 2015 à 2020*

Cette récapitulation montre que la proportion des femmes avoisine la moitié des bénéficiaires, soit 48,4 %. Il en est de même pour celle des jeunes, qui représentent 50,8 % des participants.

Respect du droit humain. Le projet n'a pas employé des femmes enceintes ou des enfants (jeunes de moins de 18). Il a aménagé les heures de travail dans les travaux communautaires pour éviter la grande chaleur du midi. La main-d'œuvre n'a travaillé que pour une durée de 5 heures par jour pour une rémunération journalière d'un dollar à la hauteur du seuil de pauvreté. Toutefois, l'éloignement des sites aux lieux d'habitation a contraint les participants à de longues marches quotidiennes.

Communication. Le PDSPE ne dispose pas de stratégie de communication ni au début ni maintenant. En général, elle applique la politique de communication du PNUD Madagascar.

Adaptation au changement climatique. La protection des dunes et la protection des sources intègrent la dimension environnementale et adaptation au changement climatique tout en étant des activités efficaces de lutte contre la pauvreté ; l'électrification rurale utilisant l'énergie solaire est un choix judicieux de la part de l'équipe du projet. Elle conduira à la mise en place d'une mini-zone économique dans la région. Ces interventions ont été rendues possibles grâce à la synergie avec les autres projets au sein du PNUD comme les projets Environnement et le projet PACARC.

B. COHÉRENCE

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
COHÉRENCE	SATISFAISANTE	5

1. Cohérence des interventions et des activités du projet avec les différentes interventions passées ou en cours :

Le PDSPE s'inscrit dans la continuité du projet « Moyen de subsistance durable et de lutte contre la pauvreté » (MSDLCP) ; aussi pour développer les activités d'exploitation du ricin (culture, collecte, extraction et vente d'huile) a-t-il misé sur les acquis de cet ancien projet du PNUD mis en œuvre de 2010 à 2014.

Le PDPSE a également tiré parti des projets mis en œuvre par les partenaires de développement dans la conception et la réalisation des activités :

- le FID à travers le projet Argent contre Travail productif (ACTP) œuvre dans la réhabilitation des pistes et des canaux d'irrigation dans l'Androy ;
- l'Union européenne qui a apporté une assistance aux agriculteurs d'Anosy sous la forme de dotation en matériels agricoles et de soins et de produits vétérinaires ;

□ le projet AEPA financé par la BAD pour le forage d'eau potable dans l'Androy.

Pour harmoniser les interventions des acteurs du développement, les districts ont mis en place un mécanisme de coordination entre ces projets. Ainsi, une réunion de coordination se tient tous les mois sous l'égide du Chef de district de Beloha. Ainsi, la liste des bénéficiaires est mise à disposition des projets pour éviter qu'une même personne cumule les avantages du PDSPE et de la part d'autres projets similaires.

Toutefois une discordance dans l'approche existe avec une intervention de l'État, en l'occurrence le projet présidentiel FIGHARIANA. Tel le PDSPE, il entend promouvoir l'entrepreneuriat à travers le financement de projets d'entreprises. Mais, le projet FIGHARIANA propose des prêts allant de 1 000 000 à 200 000 000 ariary à des promoteurs de 18 ans à 59 ans, tandis que le « YouthConnekt » promu par le PNUD apporte un financement non remboursable de 10 000 000 ariary ou de 8 000 000 ariary pour des jeunes âgés de 18 à 35 ans.

2. Synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes

La **coordination des activités avec les autres projets** mis en œuvre par le PNUD a permis d'augmenter les opportunités de réalisation des produits attendus :

- le PACARC fournit les jeunes plants utilisés pour les haies vives que le PDSPE utilise dans le cadre de la fixation des dunes ;
- le PADRC appuie la gouvernance locale à travers notamment la planification du développement communale tandis que le PDSPE se réfère aux plans ainsi élaborés pour le choix de ses interventions.

Le projet a établi des **partenariats avec des acteurs le développement local** pour améliorer la possibilité d'atteindre les résultats communs. Quelques exemples illustrent cette synergie :

- en 2020, le PDSPE et le GRET ont conclu un accord de subvention en micro-capital pour « l'accompagnement des éleveurs et opérationnalisation des unités de transformations de cactus en guise d'alimentation complémentaire de petits ruminants » d'un montant de 51 285 USD ;
- le PAM finance des activités d'élagage des pistes par l'approche de « vivre contre travail » ; le PDSPE a assuré la construction de dalots submersibles ;
- l'OTIV, l'institution de microfinance, a accompagné le projet pour la gestion des paiements des indemnités journalières et des épargnes aux participants aux travaux ;
- l'Alimentation en Eau dans le Sud a contribué à la réhabilitation des infrastructures en approvisionnant les travaux communautaires en eau ;
- la FAO a approvisionné les paysans de Behazomanga et de Milenaky de semences et le projet SAGE les a formés sur les techniques de production et sur les entretiens des matériels agricoles.

L'évaluation a constaté une synergie négative du PDSPE avec le projet FIAVOTA du FID (financé par la Banque Mondiale) qui mène, à titre exceptionnel dans le cadre des réponses d'urgence aux chocs du « kere » (famine), des actions humanitaires en distribuant de l'argent à des bénéficiaires sélectionnés sans aucune contrepartie.

Notons que le PNUD est membre de la plateforme « CASH WORKING » regroupant les agences de développement locales et internationales qui œuvrent dans les

activités de CFW. À ce titre il, se conforme aux directives du manuel que la plateforme a élaboré aux fins d'harmoniser les interventions de ce type.

C. EFFICACITÉ

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
EFFICACITÉ	SATISFAISANTE	5

1. Réalisation des résultats escomptés

Parce que le projet n'a pas de PRODOC, il ne lui a pas été assigné des valeurs cibles spécifiques pour les résultats à atteindre. Il contribue à l'atteinte des résultats communs fixés par l'UNDAF, le CPD et le plan stratégique du PNUD. C'est-à-dire, plusieurs projets de l'agence contribuent aux mêmes produits ou résultats.

Ci-après la situation des indicateurs auxquels le PDSPE a contribué :

Produit CPD 3 : 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.

Tableau 11. Situation de l'indicateur 1.1⁹

INDICATEUR	Baseline début du projet (2015)	Cible cumulée en décembre 2020	Réalisation cumulée
Un plan national de développement axé sur les OMD/ODD est disponible et sa mise en œuvre coordonnée, contrôlée et évaluée			
1.1.1. PND disponible	Non	Oui	Oui
1.1.2. PND mise en œuvre/PND coordonnée	1	5	3
1.1.3. PND suivi et évalué	1	5	3

Grâce à l'appui du PDSPE, le gouvernement s'est doté du Plan national de Développement (PND) dès 2015 et initié sa mise en œuvre. Toutefois, après l'élection présidentielle de 2018, le nouveau chef de l'État a voulu élaborer un nouveau document. Ainsi, le Plan d'urgence de Madagascar (PEM) a été élaboré, toujours avec l'appui du PDSPE. Il incombe à l'état d'assurer la validation finale de ce document.

⁹ La valeur des indicateurs a été appréciée sur la base du système de notation à échelle ci –après :

- Non coordonnée : 0 (absence d'institutions/mécanismes de coordination)
- Partiellement coordonnée : 1 (institutions et mécanismes de coordination mis en place, mais non opérationnels)
- Insuffisamment coordonnée : 2 (institutions et mécanismes de coordination faiblement opérationnels)
- Moyennement coordonnée : 3 (institution et mécanismes de coordination opérationnels au niveau de quelques institutions et ministères)
- Bien coordonnée : 4 (institutions et mécanismes de coordination opérationnels au niveau des ¾ des institutions et ministères)
- Très bien coordonnée : 5 (institutions et mécanismes de coordination pleinement opérationnels au niveau de tous institutions et ministères)

Tableau 12. Situation de l'indicateur 1.2.

INDICATEUR	Baseline début du projet (2015)	Cible cumulée en déc. 2020	Réalisation cumulée
Disponibilité des rapports nationaux sur les OMD/ODD, les tendances de développement et la coopération au service du développement			
1.2.1.) Existence de rapports sur les OMD/ODD	OUI	Rapport OMD/ODD (2018) : OUI	Rapport OMD/ODD (2018) : OUI
1.2.2.) Existence de rapports sur le développement humain	OUI	6èRNDH : OUI	6èRNDH : OUI
1.2.3.) Existence de rapports sur les tendances de la coopération au service du développement.	N/A (cf. GBCI)	N/A (cf. GBCI)	N/A (cf. GBCI)

Les rapports nationaux sur les OMD/ODD et sur les droits humains sont disponibles. Quant au rapport sur les tendances de la coopération au service du développement, le projet GBCI du PNUD est redevable de cet indicateur.

Produit du plan stratégique 1.1.1 : les capacités du gouvernement en termes de plan de développement et de budget sont développées pour intégrer les accords internationaux et analyser le progrès vers les ODD en utilisant des instruments innovants basés sur les données

Tableau 13. Situation de l'indicateur 1.1.1.1

INDICATEURS	Baseline 2017	Cible cumulée en décembre 2020	Réalisation cumulée
Existence d'un plan de développement avec budget qui intègre les accords internationaux dans tout le gouvernement			
a) Agenda 2030 pour le Développement durable	Oui	Oui	Oui
b) Accord de Paris	Oui	Oui	Oui
c) Autres conventions internationales	Oui	Oui	Oui

La performance du projet a été assurée pour cet indicateur.

Tableau 14. Situation de l'indicateur 1.1.2.3.

INDICATEURS	Baseline 2017	Cible annuelle cumulée	Valeur actuelle cumulée
Existence d'un environnement favorable amélioré pour l'expansion du travail décent et des moyens de subsistance			
a) Politique, cadre légal, réglementaire et institutionnel	Non	Non	Non

b1) Création d'emploi direct dans le Secteur public	Non	Non	Non
b2) Création d'emploi direct dans le Secteur privé	Non	Non	Non
b3) Appui direct aux moyens de subsistance dans le Secteur public	Non	Non	Non ¹⁰
b4) Appui direct aux moyens de subsistance dans le Secteur privé	Oui	Oui	Oui

La lecture de réalisation de cet indicateur pose un problème d'efficacité dans la mesure où le projet n'a pas été à l'origine d'un quelconque changement. Les situations de référence, les cibles et les valeurs cumulées sont les mêmes pour cet indicateur (voir analyse de la pertinence ci-dessus).

Les différentes formes d'appui institutionnel de la part du PDSPE ont conduit à plusieurs instruments et documents de référence et des capacités sont d'ores et déjà disponibles et utilisés dans différentes institutions du gouvernement. Le tableau suivant donne aperçu de réalisation :

Tableau 15. Résumé des grandes réalisations du projet PDSPE pour le produit 1

Domaines d'intervention	Résultat
Des outils d'analyse et des études économiques pour une efficacité de l'orientation des politiques sont développés	<ul style="list-style-type: none"> Des outils macro-économiques de type entrée-sortie, basée la comptabilité nationale de simulation de l'impact de la COVID-9 sur les secteurs économiques ont été développés et mis à la disposition de la DGEP.
Appui à la finalisation des comptes nationaux	<ul style="list-style-type: none"> Les comptes nationaux ont vu leur capacité être renforcé en matière de finalisation des comptes nationaux sur la base du plan comptable 2007.
Développement d'un Modèle macro-économique	<ul style="list-style-type: none"> Le MEP est doté en modèle de prévision macro-économique, permettant d'estimer entre autres, l'impact sur la croissance d'une mesure de politique économique prise et surtout de faire le cadrage macro-économique
Études et recherches thématiques pour accompagner la mise en œuvre des ODD	<ul style="list-style-type: none"> Rapport sur l'accélération des ODD disponible permettant au gouvernement Malagasy une meilleure prise de décisions sur les leviers stratégiques pour une atteinte plus rapide des ODD
Un cadre de planification national renforcé et aligné sur les ODD	<ul style="list-style-type: none"> Les cadres des ministères (MEF, MICA) voient leur capacité en planification et suivi évaluation et en analyse économique renforcée. Le Gouvernement malagasy dispose d'une politique nationale de l'Évaluation (bien que des décisions sur les aspects institutionnels sont à valider avec l'Assemblée nationale) La DGEP est outillée pour mettre à la disposition des utilisateurs la base des données du SNISE.
Un système statistique adapté au suivi des ODD et un mécanisme visant	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport d'étape sur les indicateurs cibles des ODD priorités (rapport de suivi ODD) est finalisé et prêt pour être diffusé.

¹⁰ En fait le PDSPE n'est pas redevable pour ces indicateurs, car il n'intervient pas dans ces secteurs

Domaines d'intervention	Résultat
<p>l'atteinte des ODD sont mis en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du Rapport MPI 2018 (Multidimensionnal Poverty Index) sur la base des données MICS 2018 : le premier draft du rapport d'analyse de l'indice de pauvreté multidimensionnelle est rédigé. • La capacité du personnel de la DGEP chargé de la planification est renforcée par leur imprégnation au processus d'élaboration de l'indice de pauvreté multidimensionnelle. • Élaboration de rapport Zéro des ODD : En partenariat avec INSTAT, Draft du rapport disponible, en attente de l'atelier de validation, l'édition et la diffusion du rapport final. • Atelier sur la réforme de l'INSTAT effectuée (dans le cadre de la SNDS) : amélioration de l'organisation du travail à l'INSTAT, sensibilisation sur la nouvelle loi statistique et la mise à jour de la SNDS au profit des grands commis de l'État, et dans les régions (Tuléar et Fort-Dauphin). • Atelier de partage d'informations sur les nouveaux comptes nationaux — INSTAT.
<p>Finalisation et diffusion rapport de priorisation des indicateurs des ODD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes (décideurs, planificateurs, intellectuels) sont sensibilisées et informées sur les enjeux d'un développement durable
<p>Formation sur la prévision économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une douzaine de cadres et des techniciens du MEP, du CREAM et de l'INSTAT disposent les compétences nécessaires en prévision de séries et vecteurs temporels.
<p>Amélioration du système de suivi et évaluation du développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Gouvernement dispose de plusieurs outils pour une meilleure prise de décisions grâce à : <ul style="list-style-type: none"> - L'existence de la base de données SNISE (connexion du serveur, mise en place de bases de données, etc.) ; - La finalisation du modèle macro-économique basé de nouveau sur les comptes 2007 ; - Une meilleure maîtrise de tous les aspects de la Politique générale de l'État (PGE) par les agents de la DGEP qui ont été formés en ce sens
<p>Mise en place d'une Base des données du SNISE et Renforcement des capacités des cadres des ministères sur l'intégration des orientations nationales dans leurs politiques/stratégies/programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les techniciens et les planificateurs disposent et utilisent des outils pour le suivi et l'évaluation des politiques sectorielles ou de développement régional (production et mise à disposition d'indicateurs pour le suivi des politiques, meilleure évaluation des programmations).
<p>Finalisation et diffusion du 6ème RNDH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les parties prenantes (décideurs, planificateurs, intellectuels) sont outillées pour la planification d'un développement national, régional (information sur le niveau de développement humain des régions, indications sur les domaines sur lesquels des efforts doivent être entrepris)
<p>Atelier de traitement des données sur l'enquête d'impact de la peste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats de l'enquête d'impact de la peste sur les activités économiques sont disponibles. Ce sera un outil stratégique permettant ainsi à toutes les parties prenantes de prendre des décisions réfléchies.

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

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 projet.

À la fin du projet PDSPE, l'effectif total de tous les bénéficiaires se chiffre à 49 708 personnes, avec 48,4 % de femmes et 50,8 % de jeunes.

Le projet PDSPE fixe chaque année l'importance de sa cible en fonction des ressources disponibles et sécurisées. De ce fait, on constate une certaine variabilité de la valeur de ces cibles d'une année à une autre.

Ainsi, on observe des années où le projet a réalisé des résultats plus importants comme en 2019 (25,2 %) et 2016 (22,1 %), contrairement à ceux réalisés en 2017 (12,2 %) et 2018 (8,0 %) qui sont moindres.

Tableau 16. Effectifs ciblés et réalisés des bénéficiaires des AGR et de l'accès à l'emploi

Année	Formule	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Nombre de bénéficiaires visé par an (PTA)	A	9 000	14 086	6 000	6 000	6 000	4 000	45 086
Nombre de bénéficiaires réalisé par an (Rapports annuels)	B	8 086	11 010	6 040	3 988	12 527	8 057	49 708
Taux de réalisation par rapport à la prévision de l'année	$C = B/A$	89,8 %	78,2 %	100,7 %	66,5 %	208,8 %	N/A	110,3 %
Proportion de la réalisation de l'année concernée par rapport au total	$D = B/\Sigma B$	16,3 %	22,1 %	12,2 %	8,0 %	25,2 %	16,2 %	100,0 %
Taux de réalisation effectif cumulé	$E = \text{Cumul B}/\text{Cumul A}$	89,8 %	82,7 %	86,4 %	83,0 %	101,4 %	110,3 %	

Sources : Compilation des rapports annuels du projet PDSPE de 2015 à 2020

Cet aspect permet de constater que durant la phase de mise en œuvre du projet, la prévisibilité des activités reste tout de même limitée.

Quoi qu'il en soit, le taux de réalisation du projet est de 110,3 % lorsqu'on se réfère au cumul des cibles fixées chaque année. Ce résultat a le mérite d'avoir largement dépassé les prévisions annuelles retenues dans la programmation du projet. Le résultat cumulé a commencé à atteindre les cibles à partir de l'année 2019.

Par contre, ce résultat affiche un écart considérable lorsqu'on se réfère à la cible principale fixée en début du projet, comme cible stratégique. En effet, un effectif de 80 000 bénéficiaires a été ainsi retenu, et le projet en a atteint à la fin de l'année 2020 une proportion de 62,1 %, correspondant à l'effectif de 49 708 atteint.

Tableau 17. Résumé des grandes réalisations du projet PDSPE pour le produit 2

Domaines d'intervention	Résultat
<p>Développement d'initiatives contribuant à l'amélioration des revenus des populations vulnérables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le PNUD et le gouvernement disposent du Baseline des indicateurs pour les interventions dans Androy pour une meilleure prise de décisions sur la planification des activités prioritaires • Le PNUD et le gouvernement disposent d'une étude socioculturelle avec CURA leur permettant de mieux appréhender ce paramètre essentiel dans le processus de développement de l'Androy : Rapport CURA sur le développement de principes favorisant l'amélioration du bien-être, le développement économique et l'ascension sociale disponible, en vue de l'élaboration de la stratégie de changement de comportement et le plan de communication. • Suivi des interventions dans les régions d'Analamanga, Atsimo Andrefana, Atsimo Atsinanana et Menabe (relance des interventions afin de mieux pérenniser les acquis)
<p>Dynamisation du Tissu économique</p>	<p>AGR et CFW :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 49 708 personnes dans les 4 districts ont reçu une indemnisation journalière contre des travaux d'intérêts généraux, améliorant leur revenu, au même titre que leurs AGR mis en place ou développé grâce aux épargnes constituées. Voir la vidéo : https://urlz.fr/bvtx • Réhabilitation de pistes : <ul style="list-style-type: none"> □ 75 km de pistes rurales désensablées dans le district de Beloha, et 15 ouvrages (dalots et radiers) construits, facilitant les circulations intercommunales. □ Réhabilitation totale de la descente de Lavanono, assurant l'écoulement des produits de la pêche. Voir la vidéo : https://urlz.fr/bvts □ Réhabilitation du pont submersible à Belindo Bekily, facilitant ainsi la circulation de la production entre les différentes communes ; • Fixation de dunes : <ul style="list-style-type: none"> □ 120 ha de terrains cultivables sont sécurisés et sont de nouveau exploitables économiquement grâce à la fixation de 260 ha de dunes. Voir la vidéo : https://urlz.fr/bvtp • Adduction d'eau : <ul style="list-style-type: none"> □ Construction d'un puits avec une pompe manuelle pour les pépinières et les besoins des ménages riverains permettant la production de 80 000 jeunes plants par an pour les activités de reboisement de la région (dont 20 000 pour les activités de PDSPE). □ Réhabilitation de 16 puits multi-usages avec pompe manuelle pour les besoins des ménages et riverains (environ 600 ménages) en eau et permettant le développement de la culture maraîchère autour des sites d'implantations. □ Réhabilitation de 1 600 m de canaux du complexe hydro-agricole d'Ambatopilake district de Tsihombe et les micro-périmètres d'irrigation (MPI) à Ambondrombe et Bekopiky rendant l'eau disponible toute l'année au bénéfice de 1 200 ménages qui exploitent 120 ha de champs et de rizières

<p>Infrastructures rurales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En partenariat avec l'ADER : Étude de faisabilité et étude d'impact environnemental réalisées pour la mise en place de 6 centrales photovoltaïques dans l'Androy (Ambahita pour le district de Bekily, Andalatanosy pour le district de Ambovombe, Soamanitra et Tranoroa pour le district de Beloha, Bekitro et Antanimora) — Construction en cours. • Distribution de kits solaires (sous forme leasing) en faveur de 2 000 ménages, améliorant ainsi le bien-être des ménages bénéficiaires dans la région Atsimo Andrefana et Androy. • En partenariat avec le METFP construction de 8 bâtiments en mode travaux communautaires école : <ul style="list-style-type: none"> □ 2 greniers d'une capacité de 200 tonnes chacun pour stocker la production à Bekily centre □ 2 plateformes multifonctionnelles pour la transformation de la production. Voir la vidéo : https://urlz.fr/bvtJ □ 2 unités de transformation de cactus pour l'alimentation du Bétail et □ 2 unités de production d'huile de ricin. Commune Ambondro, District Ambovombe. • 32 jeunes sont actuellement capables d'assurer des activités de maçonnerie et de construction dans les communes d'Ambahita et de Behazomanga
<p>Promotion de chaînes de valeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Filière cactus : Partenariat avec GRET et le CIRAD sur la duplication de la machine à broyer le cactus rouge pour l'alimentation du bétail. 2 unités de production, sont opérationnelles, 200 éleveurs sont sélectionnés pour le projet et 50 Ha de terrain sont confiés au projet par ces bénéficiaires pour la plantation de plantes fourragères pour le complément d'alimentation. • Filière ricin : les associations des femmes productrices d'huile de ricin de la commune d'Ambondro (Ankiliromotse et Mahazoarivo) ont été dotées de 2 unités de production et de transformation d'huile de ricin (bâtiments actuellement en attente de la réception définitive).
<p>Promotion de l'inclusion financière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupement villageois d'entraide communautaire (GVEC) : 4 nouveaux groupements de 25 personnes chacun disposent d'un nouvel outil financier pour financer leurs activités et dépenses familiales (rentrée scolaire, maladie). • Campagne d'éducation financière, réalisée dans les 3 régions (Anosy, Androy et Menabe)
<p>Promotion d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une cartographie des intervenants pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes a été lancée sous le leadership du MJS et en collaboration avec l'INSTAT • Les opérateurs économiques de l'Androy notamment du district d'Ambovombe sont aptes à saisir les opportunités de marché tels que les offres publiées par le PNUD en collaboration avec la CCI Androy — voir l'article : https://urlz.fr/bvtj • Le guichet unique mobile de facilitation à la formalisation des opérateurs a été réalisé. • Le MICA dispose de 25 agents aptes à promouvoir le secteur entrepreneuriat grâce aux renforcements des capacités réalisés en collaboration avec l'ONG Le CEEENTRE.

	<ul style="list-style-type: none"> • La collecte d'informations auprès des acteurs œuvrant pour l'entrepreneuriat et l'autonomisation des jeunes est lancée dans la région d'Analamanga et dans la région Androy.
Renforcement de capacités de la CCI Androy.	<ul style="list-style-type: none"> • La CCI contribue à la dynamisation du tissu économique de la région en disposant d'une base de données des opérateurs et mécanisme de recensement, une cartographie des opportunités agricoles et des offres de services en faveur des opérateurs et la promotion de la filière porteuse.
YouthConnekt	<ul style="list-style-type: none"> • YouthConnekt Madagascar est lancé donnant aux jeunes des opportunités d'affaires (mise en réseau, échanges avec les autres, etc.), et d'apporter un plus dans leur développement personnel. • 30 jeunes porteurs de projets sont aptes à créer et développer leur entreprise dans l'Androy grâce à l'encadrement technique de JCI et 50 jeunes ont la capacité de développer davantage leurs projets d'entrepreneuriat suite au programme de formation du TEF dans le cadre de l'initiative YouthConnekt. • Le mapping des acteurs dans le cadre de YouthConnekt réalisé. • Rencontre YouthConnekt Madagascar.

2. Réalisation de la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement

Les activités entreprises par le projet ont créé les conditions énoncées par la théorie du changement pour que les prises de décisions se basent sur des outils stratégiques. Les faits suivants illustrent ces conditions :

- Élaboration de la Stratégie nationale pour le Développement de la Statistique ou SNDS (actuellement en attente de validation). Un diagnostic sectoriel de la statistique et révision des textes législatifs et juridiques sur la statistique a été effectué ;
- Élaboration du Modèle Macro-économique — MAROA ;
- Mise en place d'un Système national d'Information et de Suivi et Évaluation (SNISE) ;
- Promotion des Objectifs de Développement durable (ODD) ;
- Priorisation des ODD réalisés, avec la participation de tous les ministères ;
- Consultation sur l'atteinte de l'ODD 14 (Vie aquatique) ;
- Élaboration du Rapport national de priorisation des ODD et
- Élaboration du Rapport national pour le Développement humain (RNDH).

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

Le même constat sur la réalisation des conditions de la deuxième théorie de changement s'applique aux activités de développement communautaire appuyées par le PNUD.

En effet, grâce aux travaux communautaires-écoles réalisés, des jeunes ont appris de nouveaux métiers. À Ambondro, quelques bénéficiaires du projet ont été formés en maçonnerie durant la construction du local pour le traitement de l'huile de ricin pour

une association de femmes de cette commune. Ces « nouveaux » maçons sont désormais autonomes et travaillent pour leur communauté en dehors du cadre du PDSPE. En effet, ils travaillent comme maçons dans la construction des tombeaux.

En outre, deux unités de transformations de cactus rouge en alimentation complémentaire de bétail (ovins et caprins) sont opérationnelles. Les capacités des éleveurs ont été renforcées sur les procédés de transformation. De même, deux unités de production d'huile de ricin (pressé à chaud et à froid) sont opérationnelles et les producteurs voient leurs capacités, sur la technique de culture et d'extraction, renforcer.

Dans le cas de la commune de Faux-Cap, le CFW du PDSPE était destiné à lutter contre l'avancée des dunes — un problème accru depuis des décennies. La communauté a manifesté l'ambition et l'enthousiasme de continuer cette activité de protection même sans PDSPE en augmentant les surfaces de dunes fixées.

La construction des barrages de retenue d'eau de Marolinta mérite un regard particulier dans la mesure où, plusieurs habitants aux environs des lieux d'implantation y ont participé. Ces réalisations ont largement contribué au développement de l'élevage (abreuvement des bétails), mais également au potentiel de cultures maraichères.

Ces exemples démontrent la réalisation de la théorie du changement auprès des communautés.

3. Contribution de la structure, de l'organisation et des mécanismes de gestion du projet dans l'atteinte des objectifs escomptés

Le comité de pilotage du projet est présidé par le Secrétaire général du ministère de l'Économie et des Finances. En sont membres les représentants du PNUD (Représentant résident adjoint, Chargé de programme Lutte contre la pauvreté, Spécialiste en Suivi et Évaluation) et les points focaux des institutions partenaires (MEF, MICA, METFP, MAEP, INStat). Le comité se réunit deux fois par an. L'unité de coordination du projet en assure le secrétariat.

Un Directeur national issu du ministère de tutelle dirige le projet. Une coordinatrice recrutée par le PNUD assure la gestion au quotidien. Un spécialiste de la pauvreté, un spécialiste du développement communautaire et un agent administratif complètent l'équipe de la coordination nationale.

Dans chaque district où le projet opère, l'équipe est composée d'un spécialiste du développement communautaire, un spécialiste de la chaîne de valeur, d'un spécialiste en appui de proximité et d'un chauffeur. Un Volontaire des Nations unies basé à Ambovombe s'occupe des jeunes créateurs d'entreprises dans le cadre de YouthConnekt.

Une équipe régionale installée à Ambovombe appuie les équipes de terrain. Elle est composée d'un spécialiste des infrastructures, d'une assistante administrative et d'un chauffeur. En plus, un coordonnateur régional de tous les projets du PNUD appuie les équipes régionales dans la coordination des interventions.

Pour le suivi des activités de développement communautaire, le projet a mis en place un mécanisme qui implique le KFI. Les agents de projet forment les KFI sur les méthodes et les outils de suivi. L'outil principal est une fiche de suivi remplie par les

KFI et transférée aux agents du projet qui les transcrit dans la base de données. Ces agents effectuent au moins tous les mois une descente dans chaque commune. Pendant ces descentes, ils aident les KFI à identifier les problèmes et proposent des solutions. Si nécessaire, ils renforcent les capacités des membres des comités dans la mise en œuvre de ces solutions.

Suite à la réorganisation de la zone d'intervention, l'équipe du projet a été réaffectée des régions abandonnées vers l'Androy. Une partie seulement a accepté cette réaffectation. Le projet a dû recruter de nouveaux agents pour compléter l'effectif. Cela a ralenti le démarrage des activités qui a conduit à la stagnation de la performance budgétaire entre l'année 2017 et l'année 2018 (voir, la [Figure 4. Évolution du budget et des dépenses par année](#)).

4. Facteurs clés de succès

L'évaluation a noté certaines pratiques qui ont favorisé l'atteinte des résultats ci-dessus :

- **La sélection des bénéficiaires est réputée transparente et intègre.** Les communautés sont satisfaites du processus et des résultats des sélections de bénéficiaires à l'exception de quelques cas de pratiques douteuses signalées dans le district de Bekily. Les informateurs clés ont particulièrement apprécié le fait qu'aucun cas de corruption n'ait été signalé dans l'octroi du financement du Youthkonnekt. En effet, des cas de favoritisme sont courants pour ce type de sélection dans la région.
- **Implication de toutes les parties prenantes dans le choix des activités.** Toutes les interventions sont issues des demandes exprimées par les bénéficiaires. Aucune activité n'a été imposée par le projet. Cela favorise un bon niveau d'appropriation.
- **Le projet a su adapter l'horaire des travaux communautaires à la température élevée du Sud.** Les travaux ont commencé à cinq heures du matin et finissent à dix heures. Cela évite à la main-d'œuvre de travailler sous la chaleur accablante.

Le projet a connu des contraintes et proposé des solutions dans la mise en œuvre :

- **Trouver les ressources de qualité pour les productions intellectuelles** de haut niveau a constitué un défi fréquent auquel le projet a été confronté. Ainsi, il lui a fallu travailler successivement avec trois spécialistes pour le modèle macro-économique basé sur les comptes 2007.
- **Les validations et la publication des documents stratégiques nationaux appartiennent à l'État.** Bien que le document soit disponible, ils ne peuvent être diffusés et mis en œuvre parce que pour diverses raisons, les entités responsables tardent à leur procurer la validité (cas du PEM).
- **Le retard de la livraison des matériaux ou des matériels** a parfois perturbé le calendrier des travaux communautaires. Le paiement des salaires et l'attribution du fonds pour les AGR n'ont pas pu se faire à temps.
- **Le PNUD a éprouvé de la difficulté à trouver réponse à ses appels d'offres.** Très peu de fournisseurs et de prestataires de services sont disponibles dans l'Androy. Par ailleurs, le paiement tardif des prestataires par le PNUD fait hésiter certains candidats potentiels.

- **La supervision a connu des retards à cause de la restriction de la circulation dans le contexte de la Covid-19.** Cela a entraîné de sérieux retards dans la mise en œuvre et la réalisation des activités. Un certain nombre d'activités n'ont pas pu démarrer à cet effet. Ceci est à l'origine de l'extension de la durée du projet jusqu'en fin 2021.

5. Effets non attendus du projet

Au-delà des résultats visés, le projet est à l'origine d'impacts indirects clairement liés à ses interventions.

Sur le plan environnemental, le remplissage du bassin d'Andrida, avec l'appui exclusif du PDSPE, a conduit **au retour d'une faune et d'une flore qui n'existait plus pendant une longue période où le marigot a séché.**

Grâce aux capacités en maçonnerie acquises par leurs membres sur les travaux communautaires du PDSPE, **les communautés ont réhabilité des puits et construit des ponts par leurs propres initiatives.**

Quant aux AGR, plusieurs domaines ont été touchés, mais les résultats obtenus sont diversifiés. **Pour certaines AGR, la réussite était au rendez-vous, tandis que pour d'autres, les résultats n'étaient pas très probants étant donné qu'elles n'ont pas survécu aux chocs constitués par la sécheresse et la famine (kere).**

6. Manifestation de l'appropriation nationale

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement

Les nombreux instruments de planification ou de suivi et évaluations créés ou mis à jour par le projet servent à tout le gouvernement. Leurs utilisations ne se limitent pas au MEF qui les a initiés avec le PDSPE. Nombreux sont ceux qui font l'objet d'utilisation régulière de la part des concernés comme le SNISE. L'ensemble du gouvernement dispose désormais d'instruments de planification et de suivi-évaluation fédérateurs ; de même, le SNDS offre un cadre de référence pour la fourniture de statistiques de qualité pour alimenter les besoins de tous les acteurs du développement. Plusieurs efforts ont été consentis pour offrir de meilleurs éclairages sur la situation de l'économie nationale : Rapport sur les OMD/ODD, rapport sur la localisation des ODD dans les régions, rapport Zéro des ODD, Rapport national sur le développement humain (6^{ème} version).

Malheureusement, certains instruments ne sont pas suffisamment intériorisés. C'est le cas de l'outil de modélisation qui n'est pas utilisé par manque de maîtrise. Le MEF a fait part de leur demande pour un nouveau renforcement de capacité pour mieux le maîtriser.

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

L'appropriation, dans le cas du produit 2, se manifeste dans la volonté des communautés à préserver leurs acquis en termes d'infrastructures construites ou réhabilitées.

Pour les travaux communautaires exécutés en CFW, des comités sont érigés dans chaque commune d'intervention. Il apparaît que les KFI élaborent des règlements pour

la gestion et l'entretien de ces travaux à l'exemple des infrastructures d'irrigation dans les champs de cultures maraichères de Behazomanga. De même, l'entretien des dispositifs de fixations des dunes de Faux-Cap est assuré par les bénéficiaires représentés par le KFI local avec l'appui des autorités communales ; les évaluateurs y ont noté l'ambition de la population et des autorités administratives d'élargir la surface à protéger, avec leurs propres ressources, sans l'appui d'un projet, en valorisant les acquis d'expérience avec PDSPE. Pour Marolinta, les groupements des éleveurs se sont convenu pour la gestion et l'entretien des barrages de retenue d'eau construits dans le cadre du projet.

Ce constat est plus nuancé dans le cas des pistes rurales construites en CFW. Aucune organisation de leurs entretiens n'a été évoquée ni au niveau des bénéficiaires directs ni au niveau des autorités alors que les travaux concernent des pistes classées communales.

7. Contribution du projet au renforcement des capacités de la contrepartie nationale

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement

Les résultats des projets en termes de « produit 1 » portent essentiellement sur le renforcement des capacités techniques et matérielles. Dans ce domaine les résultats sont probants (voir tableau des grandes réalisations).

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

Les partenaires gouvernementaux locaux (STD et CTD) n'ont pas bénéficié de renforcement des capacités spécifiques (pas de matériels ni formations) de la part du PDSPE. Par contre, ils en bénéficient de la part du PADRC (voir la section B.2 sur la synergie ci-dessus).

8. Efficacité de la prise en compte du genre.

Près de la moitié (48,4 %) des bénéficiaires du projet sont des femmes. Elles réalisent le même travail que les hommes dans certaines interventions comme la fixation des dunes ou la réhabilitation des puits. Elles ont, entre autres, pu bénéficier d'activités ayant amélioré leur autonomisation financière (micro-entreprise de bijouterie, unité de fabrication de fromage de chèvre, unité de transformation du cactus, etc.).

Les femmes ont été plus habiles à développer les AGR de petit commerce. Selon leur avis¹¹, l'épargne constituée grâce au CFW leur a permis d'acheter des matériels pour démarrer les activités de petite restauration (thermos, marmites, assiettes, cuillères, tasses, etc.). Des femmes continuent de pratiquer ces activités, notamment pendant les jours de marché dans leurs villages. Cette activité leur permet de subvenir à des besoins, pour une meilleure autonomie.

¹¹Résultats des entretiens en focus group à Marolinta et à Milenaky

9. Contribution de la dimension communication à l'atteinte des résultats.

Comme il a été dit tantôt, la communication a joué un rôle prépondérant dans la conduite de la mise en œuvre du projet PDSPE :

- Il y a tout d'abord la relation avec les instances gouvernementales, par lesquelles les directives et les orientations globales du projet sont exprimées (comité de pilotage et coordination de projet) ;
- Le second aspect concerne la communication très fluide avec les communautés de base, lesquelles sont en relation très étroite avec les KFI et les instances administratives de leur ressort, auprès desquelles les besoins ont été exprimés et les échanges ont été très intenses ; il existe des contacts fréquents et directs entre les bénéficiaires et les agents du PNUD. Ce type de communication a rendu facile la mise en œuvre du projet.
- Le troisième aspect concerne la communication avec la hiérarchie dans le cadre du projet lui-même. Elle a été formalisée par la transmission obligatoire des rapports ainsi que les instructions reçues et les échanges engagés ;
- Le quatrième aspect concerne la relation de travail avec les autres intervenants dans les mêmes zones d'intervention, laquelle prend la forme d'une coordination dont l'objectif est d'éviter qu'un même individu bénéficiaire, ou un même ménage bénéficiaire reçoive plusieurs aides ou appuis de la part d'intervenants différents.

D. EFFICIENCE

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
EFFICIENCE	TRÈS SATISFAISANTE	6

1. Coûts des résultats du projet¹²

Prévu s'étaler de 2015 à 2019, le projet a par deux fois profité de prolongations pour ne prendre fin qu'en décembre 2021. Le budget total est de 21 043 515 USD. Les dépenses engagées à la date de l'évaluation s'élèvent à 18 063 654 USD. Le budget prévu pour l'année 2021 est de l'ordre de 2 310 000 USD. Malgré le ralentissement et l'annulation des activités liées à la pandémie, en 2020, le projet a pu utiliser 2 916 658 USD (91 % du budget), ce qui constitue en soi un bon résultat.

Il est important de souligner que, du fait de sa performance générale encourageante, le projet a vu son budget augmenter au cours de chaque année en bénéficiant d'un transfert de fonds venant des projets défaillants en termes de résultats.

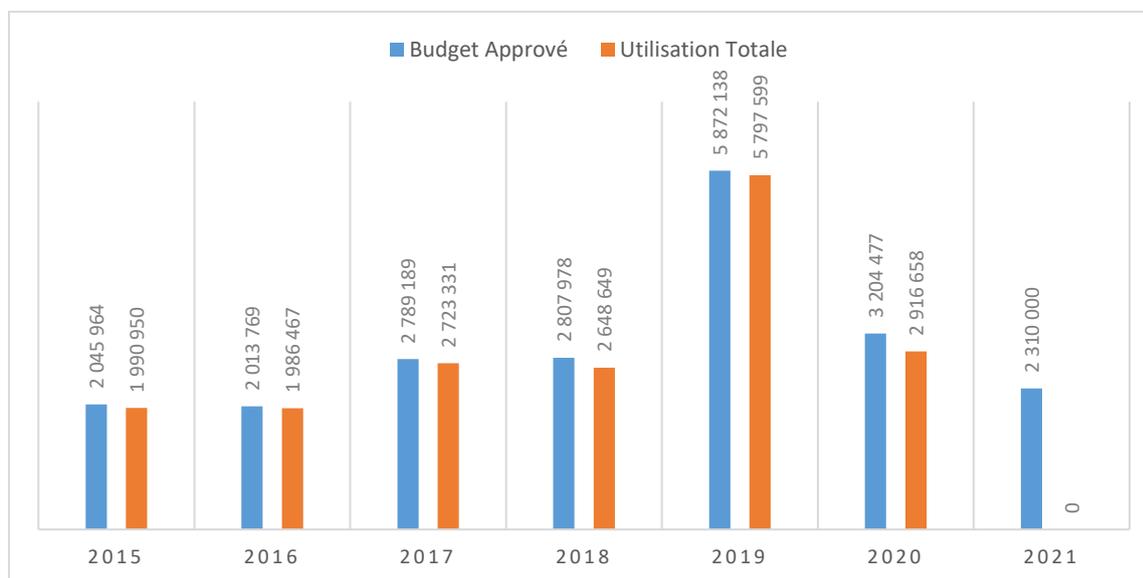
¹² Finance, temps, ressources humaines, etc.

Tableau 18. Budget et dépenses par année

Année	Budget approuvé	Dépenses totales	% de réalisation	Observation
2015	2 045 964	1 990 950	97,3 %	
2016	2 013 769	1 986 467	98,6 %	
2017	2 789 189	2 723 331	97,6 %	
2018	2 807 978	2 648 649	94,3 %	
2019	5 872 138	5 797 599	98,7 %	
2020	3 204 477	2 916 658	91,0 %	Début de la pandémie
Sous-total 2015 à 2020	18 733 515	18 063 654	96,4 %	
2021	2 310 000	-	-	Année en cours
Sous-total 2021	2 310 000	-	-	
Total 2015 à 2021	21 043 515	18 063 654	85,8 %	

Source : Project Budget Balance du PDSPE de 2015 à 2020

Figure 4. Évolution du budget et des dépenses par année



Source : Project Budget Balance du PDSPE de 2015 à 2020

Les règles de l'engagement financier applicable au projet du PNUD ont été respectées par le PDSPE.

Une équipe de 18 staffs se charge de la coordination et de l'opérationnalisation du projet. Elle se répartit en une équipe de coordination nationale à Antananarivo et des équipes locales par district.

2. Ressources mises à la disposition du projet à la hauteur des besoins pour la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés.

Les ressources mises à la disposition du projet sont à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés fixés annuellement. Les actions à mener chaque année sont ajustées en fonction de l'importance des ressources que le projet parvient à mobiliser au sein du Programme pays du PNUD à Madagascar. Autrement dit, le budget disponible dépend à la fois de

la performance de l'équipe de mise en œuvre et de la disponibilité de fonds auprès du programme.

En termes de gestion, l'effectif limité des ressources humaines n'a pas permis un suivi plus fréquent des activités. En effet, les bénéficiaires de financement d'AGR sont nombreux et dispersés alors qu'il est nécessaire de les accompagner compte tenu de leurs capacités limitées. De même, les agents du projet n'ont pas la possibilité de visiter régulièrement les travaux communautaires alors que l'occurrence de faits et d'évènement qui nécessitent leurs interventions peut y être importante.

Les évaluateurs ont, par ailleurs, noté l'insuffisance des moyens de locomotion mis à la disposition des équipes de terrain. Les staffs du PDSPE (parfois avec ceux des autres projets du PNUD) sont obligés de programmer des visites conjointes parce qu'ils utilisent un même véhicule.

Les partenaires de mise en œuvre ont soulevé le même problème de transport et d'un manque d'équité. En effet, certains partenaires issus des STD n'ont que leurs bicyclettes pour le déplacement vers les sites et les travaux communautaires qui sont très éloignés du chef-lieu de district, alors que d'autres ont reçu du carburant en dotations de la part du PDSPE.

3. Utilisation proportionnée des ressources à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet

Le projet a utilisé ses ressources pour quatre produits. Le produit 1 (appui institutionnel en matière de planification et suivi évaluation) et le produit 2 (appui institutionnel et communautaire) ont été budgétisés et réalisés durant toute la période de mise en œuvre du projet (de 2015 à 2020). Le produit 3 (appui à la mise en place d'un plan prioritaire d'établissement de la paix) est présent dans les budgets et les dépenses des années 2015 et 2016. Le quatrième produit (soutien aux ménages vulnérables face à la pandémie de Covid-19 et la sécheresse) n'apparaît qu'en 2020.

Avec 87,83 % du budget total du projet, le produit 2 est de loin le mieux loti des quatre. Seuls 6,71 % des ressources ont été alloués au produit 1. Affichant respectivement 2,68 % et 2,78 % du budget, les produits 3 et 4 font 5,46 % du total. Les produits 1, 2 et 4 ont des taux de réalisation budgétaire sensiblement égaux (96,98 %, 96,50 % et 96,90 %). Par contre, pour le produit 3, ce taux est de seulement 91,97 %.

En 2020, la répartition du budget a connu un grand changement dans un contexte particulier marqué par la pandémie du Covid-19. Seulement 0,58 % a été alloué aux appuis à la planification et au suivi et évaluation du développement contre 83,19 % pour le développement communautaire. Le nouveau produit « soutien aux ménages vulnérables face à la pandémie de Covid-19 et la sécheresse » s'est vu accorder 16,23 % du budget de l'année. Les restrictions de mouvements consécutives à l'apparition de la pandémie ont fortement limité les activités des institutions centrales. Heureusement, les régions excentrées telles que l'Androy n'ont pas connu une trop grande limitation. Les activités de développement ont pu continuer.

Tableau 19. Budget et dépenses du projet par produits

Produit	Année	Rubrique	Montant (USD)	Proportion
Produit 1 : Les capacités institutionnelles en matière de planification et suivi & évaluation axés sur les ODD sont renforcées, et les informations et outils d'analyse économique pour une efficacité de l'orientation des politiques sont disponibles	2015 à 2020	Budget approuvé	1 256 150	6,71 %
		Coût des activités	1 218 176	6,50 %
		<i>Taux de réalisation budgétaire</i>	96,98 %	
Produit 2 : De meilleures opportunités d'emploi et de revenu sont accessibles aux populations vulnérables grâce aux interventions au niveau sectoriel et au niveau communautaire	2015 à 2020	Budget approuvé	16 454 458	87,83 %
		Coût des activités	15 879 062	84,76 %
		<i>Taux de réalisation budgétaire</i>	96,50 %	
Produit 3 : PBSO Surge Support to Madagascar for preparation of Peacebuilding Priority Plan.	2015 et 2016	Budget approuvé	502 907	2,68 %
		Coût des activités	462 544	2,47 %
		<i>Taux de réalisation budgétaire</i>	91,97 %	
Produit 4 : Soutien aux ménages vulnérables face à la pandémie de Covid-19 et la sécheresse	2020	Budget approuvé	520 000	2,78 %
		Coût des activités	503 871	2,69 %
		<i>Taux de réalisation budgétaire</i>	96,90 %	
Tous les outputs	2015 à 2020	Budget total approuvé	18 733 515	100,00 %
		Dépense totale	18 063 654	100,00 %
		<i>Taux de réalisation</i>	96,42 %	

Source : Project Budget Balance du PDSPE de 2015 à 2020

4. Pertinence de la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit au regard des ressources disponibles

La stratégie adoptée par le projet pour réaliser le produit 1 est conforme aux ressources disponibles hormis la mise à jour du modèle macro-économique du ministère de l'Économie et du Plan. En effet, cela a nécessité l'engagement de trois consultants dont le coût initialement prévu est plus bas que le coût de réalisation. De plus, le ministère a exprimé le besoin de plus de renforcements de capacités dans ce domaine, tant le personnel formé n'est pas encore prêt à l'utiliser convenablement.

Pour le développement communautaire, 50 travaux d'infrastructures ont été réalisés dans l'Androy depuis le début du PDSPE. Parmi lesquels, 34 ont été effectués avec

l'approche HIMO incluant d'autres rubriques des dépenses. Ainsi, le coût total des 50 chantiers s'élève à 14 308 854 304 ariary.

5. Justification des résultats réels ou attendus vis-à-vis des ressources engagées

Les résultats enregistrés sont globalement à la hauteur des ressources mises à la disposition du projet. Les cas de malversations signalés à Bekily viennent entacher une gestion financière sans grandes lacunes. Les rapports des audits externes annuels conduits par les firmes internationales l'attestent.

La réalisation des travaux communautaires a nécessité moins de ressources au projet et aux communautés. L'utilisation de la HIMO et des matériaux locaux a réduit considérablement le budget.

6. Utilisation des ressources prévues pour adresser les problématiques liées au genre

Sur le plan national, le projet n'a financé aucun exercice de planification ni de suivi et évaluation adressant spécifiquement les problématiques de genre.

À travers le développement communautaire, les ressources disponibles ont été utilisées à bon escient pour la promotion de la et l'autonomie de la femme. Le projet a priorisé et respecté la parité entre les deux genres tout au long de la mise en œuvre à quelques exceptions près. Parmi les exceptions, l'absence de parité de genres parmi les jeunes bénéficiaires des appuis techniques et financiers de la part de YouthConnekt est à signaler. Pourtant, les cinq (5) jeunes femmes récipiendaires se montrent dynamiques et affichent d'ores et déjà des signes de réussite en matière d'entrepreneuriat.

E. EFFETS/IMPACT

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
EFFETS/IMPACT	TRÈS SATISFAISANTE	6

1. Changements ou signes précoces de changement que le projet a apportés dans la vie des bénéficiaires

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement

Le PNUD en général et le PDSPE en particulier a contribué à insuffler un changement d'habitude en matière de gouvernance à Madagascar. Grâce à ces appuis, la planification du développement est plus encrée dans les institutions gouvernementales malgaches. En plus d'avoir fourni ces documents de référence, la série d'exercices qui ont conduit à ces plans a été une occasion de renforcer les compétences des techniciens du gouvernement et de la société civile. Les agents bénéficiaires appliquent les enseignements qu'ils ont reçus.

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

La mise en œuvre du projet PDSPE a permis d'améliorer la considération des habitants les plus vulnérables. En effet, la sélection des bénéficiaires des activités en CFW a favorisé les ménages dont le niveau de vie est très faible (revenu bas). À Marolinta, Behazomanga, Faux-Cap, Ambonaivo et Ambondro, les membres des communautés avec qui les évaluateurs ont discuté ont expliqué que le ciblage des bénéficiaires a été décidé pendant les réunions de la communauté en présence des autorités locales. Naturellement, certains membres ne sont pas contents de la sélection, mais les participants aux groupes de discussion n'ont pas remarqué d'erreurs flagrantes d'inclusion ou d'exclusion.

Par ailleurs, les travaux en CFW ont renforcé les entraides. Les travaux de défrichage des parcelles pour la culture maraichère de Behazomanga ont démontré ce comportement de solidarité entre les bénéficiaires. Il n'y a pas eu de soucis ou de frustrations dans le partage des parcelles. Le président de l'association des maraichers est satisfait de la gestion du champ (distribution de l'eau, superficie exploitée par membre, etc.).

La même solidarité est constatée à Faux-Cap, car avec les règlements intérieurs du KFI, tous les membres de l'association des bénéficiaires et de la population participent régulièrement à l'entretien et l'élargissement de la structure de protection des dunes réalisée dans le cadre du PDSPE. À Marolinta, le KFI a aussi mis en place des règles à suivre pour la gestion des barrages de retenue d'eau.

Sur le plan individuel, la contribution des AGR a permis à des ménages d'apporter davantage d'améliorations dans leur condition de vie. Certes, ce type d'appui n'est pas à l'origine des mêmes effets pour tous les bénéficiaires, il est toutefois certain que des prémisses de changement sont observables. C'est le cas des femmes qui ont choisi d'exercer le petit commerce (gargote).

L'élevage à cycle court (petits ruminants et volailles) a été largement opté par les bénéficiaires du CFW. Les résultats obtenus sont disparates, mais le suivi réalisé auprès des bénéficiaires a montré l'efficacité des AGR pour la majorité malgré l'impact de la sécheresse sur l'élevage. Dans les communautés visitées par les évaluateurs (Ankarandoha-Ambonaivo, Ambondro, Marolinta et Faux-Cap), la taille du cheptel a augmenté (bien que cette augmentation ne soit pas exceptionnelle). Certains éleveurs ayant commencé avec cinq chèvres parviennent à en avoir une dizaine.

Malheureusement, la région est fortement touchée par la sécheresse, dont la conséquence se répercute sur les prix de vente des animaux. À chaque période de famine, le prix du bétail chute. Par exemple, une chèvre adulte coûte en moyenne 30 000 ariary, alors que normalement, ce prix peut atteindre 100 000 ariary. Donc, un éleveur qui a commencé son AGR dans cette filière en temps normal subira des pertes s'il est obligé de revendre au moment de la famine pour s'acheter de la nourriture ou pour subvenir aux besoins urgents.

Enfin, des jeunes « nouveaux » maçons ont pu pratiquer ce métier qu'ils ont appris dans le cadre du PDSPE. Ils proposent d'ores et déjà leur service à la population de leur commune et au-delà.

2. Impacts de la pandémie sur le niveau de vie des bénéficiaires

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement

À cause du confinement, plusieurs formations prévues pour les responsables et techniciens du MEF ont été annulées. Ce qui a retardé l'acquisition de nouvelles capacités sans qu'il y ait réellement une perte significative des connaissances acquises avant la crise. Elles étaient disponibles dès la reprise des activités.

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

La sécheresse a été maintes fois mentionnée par les communautés comme un facteur ayant dégradé leur condition de vie. La pandémie de Covid-19 est venue exacerber cette situation. En effet, la longue période de confinement a conduit à la raréfaction de l'approvisionnement de produits de première nécessité. Par conséquent, le prix de ces produits a fortement augmenté. Le manque de nourriture a obligé la population de vendre non seulement les actifs dont elle dispose, mais également le peu de passifs (ustensiles de cuisine, matériels agricoles, le cheptel animal, etc.).

De manière indirecte, les actions prévues dans le PTA 2020, mais abandonnées au profit de la lutte contre la Covid-19 constituent certes un manque à gagner pour les communautés. Par contre, elles n'ont pas perçu cet abandon comme un facteur important ni préoccupant qui a entraîné la chute de leur niveau de vie.

3. Impacts de la pandémie sur les objectifs du projet PDSPE et du Programme

Parce que la pandémie de Covid-19 a apporté de nouvelles priorités pour le gouvernement et pour le SNU à Madagascar, le PDSPE a dû renoncer à la réalisation d'une partie importante des activités inscrites dans son PTA 2020. La liste des activités annulées, dont le budget afférent a été alloué à la lutte anti-Covid-19 est longue, particulièrement pour le produit 1.

Tableau 20. Activités du PTA 2020 annulées à cause de la pandémie de Covid-19

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement
<input type="checkbox"/> Finalisation, duplication et diffusion du PEM ;
<input type="checkbox"/> Finalisation de la SIDGS, et organisation de la table ronde ;
<input type="checkbox"/> Élaboration et la diffusion du plan national d'évaluation (PNEVAL) et renforcement des capacités des différentes parties prenantes ;
<input type="checkbox"/> Formation à l'endroit des chargés de suivi-évaluation des ministères sectoriels sur les indicateurs ODD ;
<input type="checkbox"/> Élaboration des décrets d'application de la loi statistique ;
<input type="checkbox"/> Finalisation et mise en œuvre de la Réforme de l'INSTAT ;
<input type="checkbox"/> Finalisation et diffusion du rapport d'étape sur les indicateurs cibles ODD priorités (rapport de suivi ODD, etc.) ;
<input type="checkbox"/> Mise en place de plateforme intégrée sur les ODD pour les organisations de la société civile (OSC) et le Secteur privé ;
<input type="checkbox"/> Organisation de conférences thématiques avec le Cercle de Réflexion des Économistes de Madagascar (CREM) avec la participation de personnalités internationales ;

<ul style="list-style-type: none"> □ Étude sur l'opportunité d'intégration du secteur privé malgache dans la Zone de Libre-échange continental africain (ZLECAF) ; □ Lancement du rapport mondial sur le développement humain 2019 (HDR) ; □ Participation à des conférences et rencontres internationales sur l'Agenda 2030 et 2063 ; □ Renforcement des capacités techniques de la DGEP/MEF en utilisation du modèle macro-économique et en planification stratégique ;
<p>Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire</p>
<ul style="list-style-type: none"> □ Promotion du « Gender Equality Seal » dans le secteur privé ; □ Promotion de l'Inclusion financière à Madagascar (MEF/CNFI) ; □ Concours innovation et Seedfunds pour des jeunes ; □ Participation au Sommet YouthConnekt Afrique ; □ Collecte d'information pour renseigner les indicateurs sur les interventions dans les régions d'interventions (ONEF/INSTAT) ; □ Communication sur les résultats (inaugurations, mini film et vidéo, etc.) ;

À l'évidence, dans un contexte normal, comparable aux années précédentes, ces activités auraient conduit à des résultats probants et contribué à améliorer la condition de vie de la population cible.

F. DURABILITÉ

Critère	Appréciation	Note (sur 6)
DURABILITÉ	SATISFAISANTE	5

1. Pérennité et conditions de pérennisation des résultats obtenus.

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement

La pérennisation des acquis en termes d'appui institutionnel passe par (i) la participation de l'institution bénéficiaire au choix des activités, (ii) son implication dans l'élaboration des instruments et surtout (iii) une appropriation qui conduit à l'utilisation desdits instruments. L'approche retenue par le PDSPE lui a permis de créer les deux premières conditions tandis que la troisième condition n'est pas toujours remplie. La partie gouvernementale ne s'est pas suffisamment approprié des outils et instruments mis à leur disposition. Dans ce cas, la pérennité n'est pas garantie.

À ce problème d'appropriation s'ajoute le risque de « turnover » dans les ministères et les institutions. Les personnes formées pourraient être affectées à d'autres fonctions. Cela entraînerait une perte de capacités qui nécessitant le renforcement des capacités de nouveaux responsables.

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

L'évaluation a constaté que des actions ont été entreprises afin de mettre en place les conditions de pérennisation des résultats :

- Les agents du PNUD effectuent des séances de sensibilisations de la population pour l'entretien et la maintenance des réalisations.

- La mise en place de KFI et la formation des membres sur les techniques de suivi et d'accompagnement constituent la principale stratégie de retrait mise en place par le projet.
- Pour assurer l'entretien des infrastructures, le PDSPE a mis en place un système de financement communautaire. Chaque ménage contribue aux frais d'entretien à travers des cotisations (annuelles ou mensuelles). À ces contributions directes des usagers s'ajoutent les loyers des infrastructures mises en place et unités de production (GCV, plateforme multifonctionnelle, puits, centrales solaires, etc.). Pour l'association des maraichers à Behazomanga, par exemple, cette contribution financière de chaque membre a permis d'organiser l'entretien des canaux d'irrigation et des infrastructures de prise d'eau tel le curage des sables au niveau de la prise d'eau.
- La gestion des unités techniques qui font appel à de technologies complexes (centrale solaire, unité de transformation de cactus) sera confiée à des spécialistes du secteur privé. Les KFI seront formés pour en assurer la supervision.

Toutefois, la pérennisation n'était pas suffisante pour les AGR. Une grande partie n'a pas survécu aux chocs (sécheresse, maladie et décès dans la famille). Des bénéficiaires n'ont eu d'alternatives que de se décapitaliser compte tenu de l'intensité de la sécheresse de ces dernières années et les problèmes économiques qu'elle engendre. Le manque de connaissance en gestion pèse également sur ces micro-entreprises. C'est moins le cas pour l'élevage caprin où les bénéficiaires ont une certaine expérience. Mais force est de constater que les ménages ne gèrent pas leur cheptel ovin et caprin dans un objectif de sécurité de condition de vie à long terme ; ils le font par rapport à un fort besoin de reconnaissances et de considérations sociales¹³. Une note plus optimiste est à accorder aux activités de petits commerces tenues par les femmes bénéficiaires. Elles sont plus nombreuses à continuer les activités financées après une année. Le constat a été fait par la population elle-même.

La non-continuité des actions après le retrait du projet en a compromis la pérennité des résultats. Les communautés assurent tant bien que mal l'entretien des infrastructures financées par le projet. Dans la commune de Milenaky, par exemple, il existe une association des usagers de l'eau (AUE), mais le curage du canal n'est plus effectué régulièrement. Par conséquent, l'eau n'arrive plus dans plusieurs champs de cultures et la production agricole a fortement baissé (toutes denrées confondues). Le GCV construit par le projet n'était plus pleinement fonctionnel. La communauté a dû la louer à une société privée. La recette de location a servi à la réparation des portails métalliques et des murs. De même, l'entretien et la réparation des matériels agricoles obtenus dans le cadre du PDSPE étaient assurés par la contrepartie financière de leur location.

Toutefois, trois des six motoculteurs fournis par le PDSPE ne sont plus fonctionnels. Les communautés manquent de moyens et de techniques pour leurs réparations. C'est la raison pour laquelle, les bénéficiaires demandent au projet d'y porter une attention particulière.

¹³ Constat également fait par les auteurs du rapport d'évaluation indépendante du programme pays (EIPP) en août 2018.

Heureusement, le récent retour du projet auprès de la communauté a permis de redynamiser les communautés. Avec l'appui de l'agent du projet, elles sont en train de mettre en place une stratégie de pérennisation.

2. Accompagnement technique pour assurer leur durabilité des résultats

Produit 1 : Appui institutionnel en matière de planification du développement

En matière d'appui institutionnel, l'accompagnement a pris la forme de formations additionnelles et d'appui financier à la production de documents stratégiques qui nécessite l'utilisation des instruments de planification et de suivi et d'évaluation créés. Plusieurs rapports sont ainsi disponibles (cf. Tableau 15. Résumé des grandes réalisations du projet PDSPE pour le produit 1).

Produit 2 : Appui au secteur privé et à l'emploi à travers le développement communautaire

Pour accompagner les communautés dans la pérennisation des résultats acquis, le projet a développé des collaborations avec des techniciens locaux :

- Les techniciens locaux des travaux publics et du génie rural ont assuré le respect des normes techniques pendant la conception et la réalisation des dispositifs construits ou réhabilités.
- Enthousiastes et impliqués, les représentants des STD partenaires du PDSPE ont apporté les technicités nécessaires et transmis des savoir-faire aux communautés bénéficiaires. Ces derniers s'appliquent déjà à entretenir les dispositifs de en appliquant les connaissances acquises.
- Grâce à un partenariat avec l'ONG « Association Vétérinaires sans frontière », des vétérinaires apportent un appui technique à l'élevage des petits ruminants.
- À Faux-Cap, l'entretien et l'élargissement de la protection des dunes constituent désormais des activités périodiques obligatoires de la communauté locale.

VI. ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1. Leçons apprises

Après la mise en œuvre du projet, les principales leçons à tirer sont :

- Seule la contribution effective de tous les acteurs, y compris des CTD, des STD, des bénéficiaires et des autres acteurs de développement impliqués dans les activités garantit les résultats.
- Bien que les KFI aient bénéficié d'un renforcement de capacité, il leur est difficile de gérer les unités complexes comme les stations photovoltaïques et leurs réseaux de distribution d'électricité.
- S'il se passe un laps de temps trop long entre la fin des travaux communautaires (CFW) et l'octroi des fonds pour les AGR, la probabilité de détournement de ce fonds vers des dépenses des ménages est importante.
- Les opportunités d'emploi, notamment si elle s'adresse aux jeunes, freinent la migration et encouragent les retours de ceux qui sont partis.
- Les bénéficiaires ont besoin d'être accompagnés dans la conduite de leurs AGR. Leurs capacités en entrepreneuriat sont presque inexistantes.
- En matière de gestion, l'élaboration d'un document de projet (intégrant un cadre de résultats clair et de bonne qualité) est justifiée même si le financement n'est pas sécurisé et même si la flexibilité reste de mise afin d'informer les parties prenantes sur les objectifs et les approches.
- La flexibilité dans la mise en œuvre du projet a une valeur significative en termes d'efficacité, d'efficience et d'impact. En faisant preuve à la fois de proactivité et de réactivité, le projet a pu s'adapter au contexte complexe et à l'évolution des priorités dans ses domaines d'action (passage du PND au PEM, concentration des activités au Sud).
- Un cadre de suivi et d'évaluation avec des tableaux de bord propre au projet est utile pour suivre avec précision la mise en œuvre et les résultats du projet. Le projet n'a développé un cadre de résultat complet qu'en 2020 (à la sixième année de mise en œuvre). L'initiative est louable, mais trop tardive pour saisir les résultats du projet.

2. Bonnes pratiques

Un ensemble de bonnes pratiques du projet méritent une attention particulière.

- **Combinaison d'actions de développement structurantes (ex. grands travaux) à des actions humanitaires favorables au relèvement des plus vulnérables.** Dans le même temps, les acteurs locaux (publics et privés) et la population acquièrent de nouveaux savoir-faire dont l'application ne demande pas un grand investissement.
- **Application de l'approche par la demande.** Le projet a accordé à la communauté le droit exclusif de choisir à la fois les actions de développement et les sites à leur convenance. Le projet et ses partenaires agissent seulement en structurant ces demandes (plan d'ouvrage et budget).

- **Importance accordée à la dimension sociale du développement.** Étant donné que la dimension culturelle est un déterminant important dans le développement de l'Androy, le PNUD à travers le PDSPE a su valoriser le centre universitaire régional pour mener une étude et établir une liste de recommandations sur les us et coutumes favorables (ou non) au développement. Cette liste servira de noyau d'un pacte social (dina) qui régira la vie socio-économique des communautés.
- **Valorisation du cactus rouge pour l'alimentation du bétail.** Le cactus rouge est à priori un fléau environnemental, tant cette espèce est invasive. Le projet a su la valoriser et la transformer (à travers une petite unité industrielle) en alimentation de bétail qui tient une place centrale dans la vie de la population de la région.
- **Coordination des activités des acteurs du développement.** Les districts ont institué les réunions de coordination (à l'initiative et dirigées par les responsables des districts) réunissant les responsables de projet, les CTD, les STD. Pendant ces réunions, les acteurs s'informent mutuellement, harmonisent leurs interventions, créant ainsi les conditions pour la cohérence et la synergie des actions de développement local.

VII. CONCLUSIONS

De la variété des méthodes utilisées dans cette évaluation, il est possible de tirer une série de conclusions. Certaines sont de nature générale, d'autres portent plus spécifiquement sur les critères d'évaluation du PNUD.

Conclusion générale

Ce projet a eu des résultats positifs auprès de ses bénéficiaires (le MEF et les communautés appuyées). L'ampleur de ces résultats peut en grande partie être attribuée à la flexibilité du projet, qui permet aux bénéficiaires (le MEF et les communautés locales) de déterminer leurs priorités et les opportunités d'action qui sont les plus prometteuses à leurs yeux.

Les facteurs primordiaux qui ont contribué au succès du projet peuvent être utilement identifiés et sont décrits ci-dessous :

- L'importance de l'adhésion des décideurs, de l'appropriation nationale et des groupes multipartites pour aider à faire avancer les travaux est claire.
- Le projet a été être agile et capable de répondre aux changements dans la dynamique politique et à la rotation du personnel auprès des parties prenantes.
- Un leadership fort est essentiel dans ces situations ; souvent, cela vient du bureau de pays du PNUD, mais il pourrait également venir du gouvernement tant qu'il a la réputation et l'intérêt de rallier de manière appropriée toutes les parties prenantes.
- L'investissement à long terme de ce projet dans le développement de relations entre les parties prenantes aide également à surmonter les problèmes liés aux fluctuations de la dynamique alors que les réseaux et l'engagement envers le projet ne cessent de croître.

Pertinence

Le projet était pertinent vis-à-vis du contexte. Malgré l'absence de ProDoc, le fait que les activités sont choisies par les bénéficiaires est un facteur déterminant de leur pertinence. Le projet a su s'adapter à son contexte qui a nettement changé pendant la mise en œuvre.

La nature participative des activités a permis de garantir davantage la pertinence des interventions, y compris la planification des actions nationales à travers un processus multisectoriel ayant abouti à un plan national commun. L'ancrage explicite du projet dans les droits de l'homme a élargi la compréhension et l'engagement des parties prenantes à l'égard du projet.

Toutefois, pour leurs AGR, les bénéficiaires ont majoritairement choisi d'investir dans l'élevage de petits ruminants, plus pour la thésaurisation et pour faire face aux obligations sociales que pour une augmentation de revenus. Il aurait été plus opportun s'ils se tournaient vers l'élevage à cycle court.

Cohérence

Le projet a capitalisé sur une intervention précédente du PNUD et était pleinement aligné aux ODD, aux objectifs du gouvernement malgache et aux objectifs du PNUD à Madagascar. Ses activités ont été en synergie avec les autres projets du PNUD et les interventions des autres acteurs locaux. Les autorités locales ont aidé à asseoir la

cohérence des activités en organisant des réunions d'harmonisation des actions de développement.

Efficacité

La plupart des objectifs de développement communautaire fixés pour le projet dans le cadre du CPD ont été atteints ou dépassés. Principalement, le projet a créé près de 50 000 opportunités d'AGR et a mis un accent particulier sur la promotion de l'emploi des femmes. Malheureusement, ces activités étaient informelles et saisonnières.

Il a également permis d'augmenter la production et les revenus de nombreux bénéficiaires qui ont fait état d'une augmentation mensuelle moyenne de 280 euros. Cependant, cette augmentation était considérablement différente entre les municipalités et entre les genres (homme et femme). En outre, de nombreux bénéficiaires ont élargi leurs réseaux commerciaux et la valeur de leurs produits.

Par contre, le système de suivi du PDSPE n'était pas rigoureux et complet. Le projet ne possède pas un système de tableau de bord de gestion. Il se limite au système d'information ATLAS qui ne récapitule pas les activités au cours de la période de mise en œuvre. Il ne permet pas de produire des rapports d'étape synthétique.

Efficience

La structure de gestion et de gouvernance du PDSPE a été plutôt efficace. L'allocation aux ressources humaines est particulièrement rentable. Peu de plaintes ou griefs¹⁴ ont été émis par les informateurs clés concernant la gestion du projet et la circulation de l'information. Cela était dû à plusieurs facteurs. Parmi eux, le fait que le bureau du projet soit dans le bâtiment du ministère et que toutes les équipes locales soient basées dans ou à proximité de la zone du projet a joué un rôle déterminant dans sa mise en œuvre réussie.

Malheureusement, le délai trop long pour le paiement par le PNUD entraîne une hésitation des prestataires à répondre aux appels d'offres. Il s'agit en même temps d'un facteur administratif qui a ralenti les activités.

De plus, le projet a mis en œuvre deux composantes qui n'ont pas de liens évidents. La répartition du budget entre ces composantes a été particulièrement déséquilibrée (avec un ratio de 1/13).

Impact

Le projet a contribué à des transformations positives dans les districts appuyés auprès des communautés et des individus. Il y a eu des résultats importants qui sont apparus au cours de l'évaluation qui n'ont pas été prévus dans la logique initiale du projet (ex. : retour de la biodiversité sur les barrages de retenue).

En dépit de l'impact incontestablement positif sur les femmes, l'évaluation a également constaté que le projet n'avait pas examiné comment elles étaient affectées par la notion de « pauvreté de temps ».

Les STD et les CTD ont accru leurs capacités de gérer et de fournir des infrastructures communautaires ; de nouveaux canaux de communication avec la communauté ont

¹⁴ Le cas de fraudes sur le recrutement des entreprises prestataires reste un cas isolé très vite circonscrit par la coordination du projet avec l'appui du bureau pays du PNUD.

été ouverts, ce qui a accru la confiance de la communauté dans leurs institutions locales.

Durabilité

Dans l'ensemble, l'approche participative du projet a réussi à favoriser l'appropriation, ce qui crée une base solide pour la durabilité. Les investissements réalisés jusqu'à présent sont susceptibles d'être durables, exception faite des AGR dont la capacité à faire face aux chocs s'avère trop faible.

Les résultats les plus durables sont ceux associés aux travaux communautaires et aux chantiers-écoles. Les capacités renforcées dans le ministère (produit 1) et auprès des communautés (produit 2) constitueront également un changement permanent. Cependant, si les ressources humaines ne sont pas affectées à bon escient, ces capacités acquises ne seront pas mises en pratique dans le long terme.

À l'échelle locale, le projet a aidé les CTD et les STD à comprendre les défis auprès de leurs populations et à voir comment ces défis pourraient être surmontés.

À l'échelle nationale, certaines institutions ou certains groupes appuyés sont déjà utilisés pour des activités en dehors de la portée du PDSPE, ce qui suggère qu'elles continueront de fonctionner en réponse à d'autres besoins pertinents qui se présenteraient.

Sur une note moins optimiste, certains informateurs parmi les STD se sont plaints à juste titre du manque de moyens mis à leur disposition pour le suivi et l'entretien des travaux communautaires.

Dimensions transversales

Le projet a fait des efforts considérables pour intégrer la dimension genre dans sa stratégie avec des résultats considérables. En effet, les hommes et les femmes sont dans une proportion égale parmi les bénéficiaires. La promotion des droits de l'homme a été présente surtout en raison de l'inclusion des très vulnérables dans les activités du projet et d'une organisation des interventions tenant compte des difficultés locales.

Les considérations environnementales n'étaient pas en reste. Elles ont été pleinement intégrées dans de nombreuses activités telles les fixations des dunes et la gestion de l'eau.

VIII. RECOMMANDATIONS

De ce qui précède, les évaluateurs attirent l'attention des entités citées ci-après dans l'optique d'améliorer la performance des futures interventions.

Pour le PNUD :

- **Élaborer systématiquement un ProDoc pour tout nouveau projet.** La présence de ce document donne des repères clairs et connus de tous pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation ;
- **Mettre au sein d'un même projet les composantes pour lesquels les liens sont faciles à établir.** L'unité de coordination des projets ne serait pas emmenée à intervenir sur des domaines disparates. Les budgets seraient plus cohérents et équilibrés. Dans le cas du PDSPE le ratio des budgets des deux principaux produits est de 1/13. Le budget du produit 2 fait 13 fois celui du produit 1.
- **Regrouper dans un même projet les appuis au gouvernement en matière de planification, des finances et de l'économie.** Par voie de conséquence, un projet d'envergure sera amélioré et aura suffisamment les moyens de mettre en œuvre des activités performantes ;
- **Assurer la synergie des actions des agences en matière de développement local multi-thématique avec le leadership du PNUD.** Les agences peuvent collaborer dans la réalisation des étapes de l'approche progressive. Par exemple, toutes les agences intervenant dans la même zone (PNUD, PAM, l'UNICEF et l'OMS) participent à l'étape n° 1 (sélection), le PAM assure les interventions de type humanitaire de l'étape n° 2. Le PNUD prend le relais à travers des activités de résilience.
- **Renforcer la capacité technique des bénéficiaires des AGR.** Pour cela il faudrait les accompagner dans le choix des filières et le réorienter si nécessaire. Le suivi pourrait être réalisé par l'intermédiaire de partenariat avec des ONG, des associations ou des institutions (publique ou privée) spécialisées dans l'accompagnement des AGR.
- **Développer davantage de partenariats avec le secteur privé dans le but d'améliorer l'approvisionnement en intrants et assurer le débouché pour les AGR.** Pour cela, il est suggéré de créer des conditions favorables pour que des acheteurs privés assurent la collecte des produits de l'élevage (vivant ou mort). Le partenariat avec des entreprises de transformation de viande en serait une piste.
- **Combiner l'approche progressive qui privilégie les plus vulnérables avec l'approche « champions » (championing).** Les plus vulnérables gagneraient en efficacité s'il existe dans leurs communautés de modèles auprès desquels ils peuvent prendre référence.
- **Continuer d'adopter l'approche progressive tout en assurant qu'elle soit plus conforme aux six étapes du modèle original.** Deux étapes méritent une application plus complète de la part du PNUD à savoir le transfert d'actifs et l'accès des bénéficiaires au financement auprès des institutions de microfinance.

Pour le gouvernement :

- **Inventorier les compétences internes.** Plusieurs compétences très spécifiques sont la plupart du temps disponibles au sein d'un ministère, mais elles ne sont pas connues et valorisées. Pour l'éviter, il faut les inventorier et les affecter à des responsabilités dans lesquelles elles seraient plus productives.

Pour le gouvernement et le PNUD :

- **Appliquer à grande échelle l'approche holistique combinant les travaux communautaires, le CFW et le financement d'AGR** afin d'étendre les avantages qu'elle apporte à la fois pour les communautés et les ménages sans oublier l'empowerment de la femme qui en découle.
- **Développer les partenariats avec le secteur privé et les intervenants en développement local** pour l'accompagnement technique ou financier des micro-entreprises et surtout pour leur assurer un meilleur débouché.
- **Promouvoir la thématique de l'eau comme principal levier du développement du Sud** à travers des partenariats avec d'autres agences des Nations unies tel qu'il est recommandé par le SIDGS (la construction des barrages hydroagricoles pour l'irrigation des plaines potentiellement productives, adduction d'eau).
- **Mieux préparer les retraits des zones d'intervention** pour ne pas perdre les acquis ; prévoir une période de transition et assurer une stratégie de pérennisation.
- **Développer davantage les interventions favorisant la création d'emploi** pour fixer les jeunes au sein de leurs communautés.

ANNEXES AU RAPPORT

A. TDR de l'évaluation¹⁵

Recrutement d'un Consultant national - « Expert évaluation », pour l'Évaluation Finale du PDSPE

Référence du dossier : 473/IC/PDSPE/2020

Délai de réception des offres : 9 octobre 2020

Pays : Madagascar

Intitulé de la mission : Assurer l'évaluation finale du Projet Planification de Développement Secteur Privée et Emploi (PDSPE)

Type de Contrat : Contrat Individuel

Niveau de poste et d'expérience : National

Durée de la mission : 07 semaines calendaires à raison de 6 jours par semaine

Type et Lieu d'affectation : Antananarivo avec des déplacements dans les zones d'intervention

Prière d'envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à l'adresse e-mail offres.mg@undp.org avec mention de la référence et intitulé du dossier.

Votre proposition devra être reçue au plus tard le 9 octobre 2020 à 15h00, heure d'Antananarivo.

N'hésitez pas à écrire à l'adresse upm.mg@undp.org pour toute information complémentaire.

Les candidatures féminines sont vivement encouragées.

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le Gouvernement de Madagascar et le PNUD ont élaboré en 2015, sur la base du Plan cadre d'assistance des Nations Unies au développement (UNDAF), le Plan d'action de programme pays (CPAP). Initialement prévu pour la période 2015 – 2019 ce programme de coopération a connu deux extensions par le gouvernement du fait de l'évolution du contexte national et clôturera en juin 2021. Ce CPAP qui représente le document opérationnel du Document de Programme Pays (CPD) pour la même période, comporte deux grands domaines de priorités nationale : (i) « le Renforcement de la gouvernance, de l'État de droit et l'établissement d'une justice équitable » ; (ii) « Reprise économique par la création d'un environnement sociopolitique stable, le maintien de la stabilité macro-économique et la restauration d'un environnement des affaires attrayant » et est mis en œuvre à travers un certain nombre de projets, parmi lesquels le projet « Planification du Développement, Secteur Privé et Emploi (PDSPE) » qui s'inscrit dans la poursuite des interventions du PNUD pour la lutte contre la pauvreté à Madagascar.

L'objectif du Projet est de développer une dynamique économique avec une transformation structurelle favorable au renforcement des capacités productives durables et à la promotion des opportunités de création d'emplois et de revenus en faveur des populations vulnérables,

¹⁵ Le PNUD a proposé des TDR différents pour chaque consultant. Pour une commodité de lecture et pour économiser des pages, nous les avons combinés en un document.

particulièrement les femmes et les jeunes.

Le projet s'inscrit initialement dans le cadre stratégique du Plan national de Développement du gouvernement de Madagascar, en particulier les Axes 2 et 3, qui sont respectivement la « préservation de la stabilité macro-économique et appui au développement » et « la croissance inclusive et ancrage territorial du développement ». Il s'inscrit également dans le cadre de l'assistance pour le développement du Système des Nations Unies et contribue à la réalisation de l'Effet 1 de l'UNDAF : « Les 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 ».

Durant les 6 années (2015 – 2020) de mise en œuvre, les réalisations du projet ont notamment été les suivantes :

En lien avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), Madagascar, ayant adhéré au processus mondial de l'Agenda 2030 pour le développement durable, a procédé à la **priorisation/localisation des cibles de ces ODD pour mieux les adapter au contexte national et les ambitions spécifiques de développement du pays**. À cet effet, le projet a accompagné le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), en collaboration avec toutes les autres parties prenantes (départements publics, secteur privé, société civile, partenaires techniques et financiers), dans la conduite de cet exercice qui a permis d'identifier 64 cibles des ODD prioritaires pour le pays et de les classer en quatre grandes thématiques parallèlement aux 5 Axes du Plan national de Développement. Ces cibles prioritaires ont par la suite été consolidées dans un Rapport national de Priorisation des ODD. Actuellement, avec le nouveau gouvernement, le Projet s'est aligné aux axes stratégiques de la Politique Générale de l'État à travers le PEM – le Plan pour l'Émergence de Madagascar et ainsi a orienté ses interventions pour mieux les adapter aux priorités de l'État. À cet égard, les domaines thématiques tels l'eau et l'énergie font désormais parties des actions prioritaires du Projet dans le cadre du développement et la lutte contre la pauvreté. D'autre part, le projet a appuyé le développement d'outils stratégiques dont le **modèle de prévision macro-économique**, la **nouvelle loi sur la statistique** et la **mise à jour des comptes nationaux**. L'appui dans l'élaboration et la diffusion de différents rapports nationaux a permis de disposer d'outils pour le suivi et l'atteinte des ODD.

Par ailleurs, la **mise en place du Guichet Unique** pour l'exportation a redynamisé le tissu économique national. L'amélioration des conditions de vie de la population par le développement des opportunités d'accès au revenu et à l'emploi a permis à plus de 41 500 ménages d'accéder à des Activités Génératrices de Revenus et de les intégrer dans les **chaînes de valeurs** porteuses. La construction et la réhabilitation d'infrastructures économiques structurantes : pistes, barrage, micro-périmètres irrigués, canaux d'irrigation, etc. a contribué au développement et à la revitalisation du tissu économique de la région Androy. La préservation de l'environnement par la fixation d'une centaine d'hectares de dunes, source d'appauvrissement de la région a en même temps élargi la surface exploitable et épargné les champs de cultures contre l'ensablement. L'approche progressive utilisée dans la réalisation de ces différents travaux a renforcé la capacité de résilience économique de la population cible.

Le renforcement de capacités des décideurs nationaux en planification, exécution et suivi-évaluation de programme national de développement et des responsables au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et des Services Techniques Déconcentrés (STD) a favorisé leur appropriation des mécanismes d'intervention du projet. Pour cette dernière année de mise en œuvre, le Projet se focalisera sur la pérennisation des acquis, la consolidation des expériences et le transfert de compétence pour accompagner l'appropriation nationale. Ceci se fera à travers la mise en place des mécanismes de pérennisation, particulièrement le renforcement des capacités des CTD pour contribuer de manière substantielle dans le financement de leurs Plans de Développement d'une part et d'autre part, le renforcement de capacités des STD dans la réalisation de leurs Plans d'Action.

Impact de la pandémie COVID- 19 à Madagascar et sur la mise en œuvre du Projet

L'année 2020 est particulièrement marquée par un changement sans précédent du contexte national marqué par la crise sanitaire liée à la COVID19 qui impacte considérablement le pays. En effet, depuis la fin du mois de mars 2020, Madagascar, comme tous les pays au niveau mondial, est touché par la pandémie de la COVID19 avec un impact considérable sur les populations et tous les secteurs sociaux, économiques et environnementaux de la Grande Île. Le virus s'est principalement propagé dans les grandes villes de Madagascar et notamment au sein de la capitale et de Tamatave, les deux principaux epicentres de l'île. La situation a connu une nette progression depuis le mois de juillet où plus de 100 nouveaux cas sont recensés par jour. Au 20 Août 2020, le pays compte 14 154 cas dont 13 038 guéris, 938 cas actifs et 177 décès.¹⁶

Face à cette situation de crise sanitaire, le gouvernement malagasy a proclamé depuis la survenue des premiers cas l' « État d'Urgence Sanitaire » et a immédiatement pris des mesures pour gérer cette crise dont notamment i) l'instauration des confinements totaux et progressivement partiels des populations, ii) la fermeture totale des frontières aériennes, maritimes terrestres du territoire, iii) les interdictions de déplacement entre les régions et villes du pays, iv) la fermeture des écoles et des structures/institutions publiques et privées « non essentielle » entre autre.

Madagascar a subi les conséquences socio-économiques de la pandémie du COVID – 19 au niveau international du fait de la rupture substantielle de ses liens commerciaux avec les pays durement affectés d'Asie et d'Europe. Sur le plan national, l'application des mesures restrictives a bouleversé le quotidien des ménages des régions confinées ou non tant au niveau social qu'au niveau économique. De fait la particularité de cette crise fait qu'elle met une double pression à la fois sur l'offre et la demande nationale.

Ce changement notoire du contexte a amené le PNUD à réviser sa planification initiale en 2020 et de l'adapter aux besoins émergents et prioritaires du pays pour mieux faire face à cette pandémie, tout en respectant au mieux l'ancrage avec le cycle programmatique en cours. Ces priorités ont porté sur les axes suivants : 1) l'appui à la mise en place d'un système de santé résilient ; 2) la promotion d'une gestion de la crise inclusive et intégrée et des réponses multisectorielles ; 3) l'appui du pays à faire face à l'impact socio-économique de la pandémie.

Cette situation a également eu un impact considérable sur la mise en œuvre du Projet en 2020, du fait d'une réduction considérable du budget initial pour l'année afin de mieux accompagner le pays à la riposte contre la pandémie suivant les axes susmentionnés. Ceci a amené le projet à réduire, voire annuler certaines interventions clés au cours de l'année 2020 et qui pourraient avoir un impact sur l'efficacité du projet.

Stratégie de Mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre du programme est fondée sur l'approche intégrée de développement communautaire impliquant dans un cadre d'intervention efficiente et harmonisée l'ensemble des acteurs et des intervenants dans le développement local, dont les communes et les communautés, les structures techniques nationales et régionales compétentes, le secteur privé, les autres Agences du Système des Nations Unies ainsi que les autres partenaires techniques et financiers. L'harmonisation et la coordination des interventions avec les autres Projets et les autres agences du SNU seront développées autant que possible. Au niveau stratégique, la conception et mise en œuvre d'outils et mécanismes visant l'atteinte des ODD sera menée avec GBCI, une étroite collaboration les projets PACARC et l'APAA pour toutes les activités liées à la préservation de l'environnement et avec le projet PADRC pour tout ce qui est décentralisation et bonne gouvernance.

¹⁶ Source : Studio SIFAKA, situation pays COVID-19 au 20/08/2020

La stratégie mise en œuvre s'appuie sur les approches suivantes :

- Approche multidimensionnelle et multi-acteurs concentrée dans l'espace, dans le temps et sur les mêmes cibles pour avoir des impacts conséquents sur les moyens de subsistance, soit la nécessité de mettre en commun les ressources disponibles pour gagner en synergie face à l'ampleur du défi. Pour ce faire le mécanisme de développement communautaire intégré intervient au niveau régional et local et associe les interventions des différents partenaires techniques et financiers sur les domaines et secteurs clés ;
- Approche participative et inclusive qui traduit le besoin de s'inscrire dans la durée pour que pendant la période post-projet, au niveau local et/ou régional, il y ait un flux continu des effets et impacts du projet, en instituant des structures et créant des mécanismes à travers un renforcement des capacités ;
- Approche communautaire : opérationnalisation de l'approche communautaire Cash For Work ou cash for training, dans le cadre d'une inclusion financière et d'une création d'opportunités d'emplois, auprès des populations vulnérables.
- Prise en compte des facteurs de la durabilité : accès au marché/IMD, accès au financement et capacitation locale.

Les questions relatives au « genre », à l'environnement, et à la prévention des conflits ont été systématiquement prises en compte de façon transversale dans toutes les activités entreprises pour la pérennisation des acquis. En effet comme la réduction de la pauvreté et la préservation de l'environnement sont liées étroitement, des actions répondant en même temps à cette préoccupation environnementale et la redynamisation de l'économie locale, comme la fixation des dunes, la protection de source, ... ont été menées en prioritaires et cela en partenariat les Projets du volet environnement pour plus de synergie et d'impacts. Le ciblage des bénéficiaires a mis un accent particulier sur les populations les plus vulnérables des localités d'intervention avec une parité de 50% femmes et 50% jeunes pour la prise en compte de la dimension Genre.

L'Approche Progressive

L'approche progressive est conçue afin d'améliorer, de façon durable, les revenus des populations vulnérables (vivant dans l'extrême pauvreté, ayant subi une destruction de leur moyen de subsistance suite à un choc, femmes, jeunes...) et sera donc mise en œuvre pour répondre aux actions de relèvement dans nos zones d'interventions. C'est une démarche spécifique visant à amener des populations qui vivent au jour le jour vers l'acquisition de moyens de subsistance à long terme, donc vers une logique économique. Elle peut également contribuer à l'intégration de ces populations au niveau de leur communauté par le renforcement de la cohésion sociale (structuration), et au renforcement de la résilience communautaire pour parer à d'éventuels chocs (création d'actifs communautaires).

L'approche comprend plusieurs volets :

- Un volet « stabilisation des revenus » à travers une source d'argent temporaire (« cash for work – CFW » ou « cash for training- CFT »), pendant une durée pouvant aller jusqu'à trois mois. Les bénéficiaires perçoivent un salaire ou indemnité, car en effet, il s'agira plutôt de travaux d'intérêt public ou communautaire. Aussi, au-delà de fournir un simple emploi, il s'agit également de renforcer la responsabilisation et la participation citoyenne. La durée et l'aspect des travaux justifient le montant de l'indemnité qui permettra aux bénéficiaires de couvrir leurs besoins quotidiens selon les modalités précitées ;
- Une « constitution d'épargne », dont l'objectif premier est d'amener les populations cibles, habituées à chercher le jour même de quoi faire face à leurs besoins journaliers, à se projeter vers l'avenir et à prendre en main leurs futurs investissements. Cette épargne servira également i) de fonds de démarrage à leurs Activités Génératrices de Revenu - AGR, et ii) de

contribution à un fond revolving pour la pérennisation de l'initiative. Durant les travaux communautaires en modalité « cash for work » ou « cash for training », les bénéficiaires placent dans un compte épargne auprès d'une institution financière une partie de leur dû quotidien ;

- Un volet « organisation communautaire » afin de : renforcer l'appropriation de l'initiative par la communauté, assurer un processus inclusif dans les prises de décision, faciliter le suivi des interventions, assurer la pérennisation des acquis ;
- Un « accompagnement technique » vers le développement de sources de revenu durable. Ce volet comprend : une information/sensibilisation sur des thématiques autour des besoins socio-économiques des groupes cibles et un encadrement technique des bénéficiaires dans l'élaboration d'un plan d'affaire, son lancement et le suivi de sa mise en œuvre.

Focalisation Géographique.

Au début de sa mise en œuvre, le Projet est intervenu dans cinq Régions de Madagascar à savoir Analamanga, AtsimoAtsinanana, Atsimo Andrefana, Androy et Menabe. Cependant, en 2017, suite à la crise causée par le phénomène « El Nino » dans le Sud de Madagascar, le PNUD, conformément aux orientations du Gouvernement malagasy a concentré ses interventions dans la Région Androy, à travers notamment le PDSPE, afin de contribuer efficacement à la mise en œuvre du Plan de Relèvement et de Résilience (PRR) du Grand Sud du pays, et être en cohérence avec les fondements du développement humain durable et ceux de l'approche « droits » indispensable pour accélérer l'atteinte des ODD.

De ce fait, en dehors des interventions de développement des outils et de renforcement de capacités ayant une dimension nationale/centrale, les interventions de terrain se sont faites prioritairement dans les zones indiquées.

Cependant il est à relever que depuis cette année, du fait de la priorisation et la localisation des ODD, le Projet a de nouveau étendu ses zones d'Intervention dans le Grand Sud de Madagascar à savoir les régions Anosy, Androy et Atsimo Andrefana.

Évaluation à Mi-parcours du PDSPE

En 2017, une évaluation à mi-parcours du Projet a été conduite afin d'évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés et d'examiner si ceux-ci répondent encore mieux aux besoins du pays eu égard à l'évolution du contexte, notamment la crise environnementale « El Nino » suscitée. Les recommandations ci-après ont été formulées à l'attention du Gouvernement et du PNUD.

Pour le Gouvernement :

- Elaborer un document de mise en œuvre pour harmoniser et coordonner les activités des différents PTF en application du Plan de Relèvement et de Résilience (PRR) du Grand Sud du pays (si le document n'existe pas ou en gestation) ;
- Eviter la création ex-nihilo d'ONG nationales souhaitant intervenir dans le Sud.

Pour le PNUD :

- Prévoir une période de transition dans les régions où le projet se retire pour éviter une probable inversion de tendance et éventuellement pour finir les chantiers engagés ;
- Faire une évaluation poussée de l'activité AGR (la typologie, les conditions de réussite ou d'échec) ;

- Elaborer pour chaque commune d'intervention une démarche spécifique qui identifie les produits et les priorise, place les objectifs dans l'espace et dans le temps et met en relief les synergies ;
- Donner la primeur aux activités favorables aux femmes comme l'élevage de poulets de race locale, l'algoculture ou la vannerie ;
- Promouvoir des chaînes de valeur moins dépendantes de la variabilité climatique comme l'élevage de poulets de race locale, le ricin (à reprendre), l'algoculture ou le sisal ;
- Actualiser les hypothèses et les risques pour mieux coller au terrain dans le Sud ;
- Prendre les dispositions techniques pour limiter les risques dans l'édification des infrastructures (adoption des normes anticyclonique pour les bâtiments par exemple)

Toutes les recommandations à l'encontre du Projet/PNUD ont été prises en comptes, particulièrement pour les AGR et la promotion de chaîne de valeur porteuse (ricin, petits élevages, ...)

OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation finale du projet PDSPE est en conformité avec les dispositions légales inscrites dans le CPD/CPAP portant sur le mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats du programme. Elle est également inscrite dans le plan d'évaluation dudit programme coopération. Elle couvre tous les résultats du projet et permettra de mesurer leurs niveaux de réalisation et leurs contributions aux résultats escomptés du CPD/CPAP.

L'évaluation finale portera sur l'ensemble du cycle du projet PDSPE depuis son début (2015) jusqu'à la date de ladite évaluation. Elle portera globalement sur la performance du projet dans l'atteinte des résultats qui lui ont été assignés et sa capacité à produire les résultats attendus. Elle concernera toutes les dimensions de la mise en œuvre du projet et couvrira à la fois les aspects institutionnels, opérationnels, techniques et partenariaux et intégrera une analyse du contexte de mise en œuvre en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19.

À cet égard, au niveau national/central, elle couvrira les services concernés de la Direction Générale de l'Économie et du Plan du Ministère de l'Économie et des Finances.

Au niveau régional/local, elle couvrira les localités des zones d'interventions suivantes du projet :

Région d'Androy	District d'Ambovombe District de Bekily District de Tsihombe District de Beloha
Région d'Anosy	District Amboasary
Région D'Atsimo Andrefana	District de Tulear I District de Tulear II
Région de l'Analamanga	Commune de Mahitsy

L'évaluation respectera le principe de l'approche basée sur les droits humains et sera focalisée d'une part sur les détenteurs de droits, notamment les populations vulnérables et principales bénéficiaires des interventions du projet : les jeunes (filles/garçons) et les femmes. D'autre part elle prendra en compte les porteurs d'obligations dont : les différents acteurs clés gouvernementaux au niveau central et les services techniques déconcentrées des régions susmentionnées parmi lesquelles, la Direction Régionale de l'Agriculture et de l'Élevage, la Direction régionale des Travaux Publics et la Direction régionale de l'Eau.

L'objectif général de l'évaluation finale du projet PDSPE est d'analyser/mesurer la performance dudit projet en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Cette analyse permettra de dégager des leçons apprises de sa mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et de prise de décisions, mais également en vue de leur capitalisation dans des futures interventions, notamment lors de la planification du prochain programme de coopération, le CPD 2021 – 2023.

De façon spécifique, il s'agira de :

- Analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées ;
- Analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du projet ;
- Analyser la capacité d'adaptation du projet aux changements contextuels socio-économique et politique du pays ;
- Analyser la contribution du projet aux documents cadre de coopération CPD/CPAP et UNDAF 2015 – juin 2021
- Analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du projet ;
- Déterminer les leçons apprises de la mise en œuvre et identifier les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis.
- Examiner le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par la partie nationale
- Analyser les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.

CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS CLES

De manière spécifique, l'évaluation permettra, entre autres, de :

1. Évaluer le projet par rapport aux critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, effets/impacts, durabilité, la prise en compte des aspects transversaux comme le genre (égalité des sexes et autonomisation des femmes), les droits humains (réalisation des droits des ayant-droit) :
 - a) Pertinence :
 - Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPD/CPAP) ?
 - Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires ? Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés aux besoins des bénéficiaires ?
 - La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) ?
 - Les changements opérés par le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
 - Dans quelles mesures les dimensions genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prise en compte dans la conception et la stratégie du projet ?

- Les interventions du projet ont-elles été pertinentes et adaptées au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19 ?

b) Cohérence :

- Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (État, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) passées ou en cours ?
- Existe-t-il une synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes (État, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) ou au contraire y-a-t-il des risques qu'elles s'annulent (produire des effets contradictoires) ?

c) Efficacité :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il réalisé les résultats (produits) escomptés ?
- Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?
- Dans quelle mesure la structure, l'organisation et les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'atteindre les objectifs escomptés ?
- Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
- Quels ont-été les effets non attendus du projet ?
- Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?
- Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
- Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
- Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes) a été efficace ?
- Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle amélioré l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure le respect des droits humains a-t-il été pris en compte/renforcé ?

d) Efficiences :

- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...) ? en d'autres termes, les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés ? ont-elles été utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?
- Une approche plus efficiente aurait-elle été envisageable (même résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ? autrement dit, la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?
- Les résultats réels ou attendus justifient-ils les ressources engagées ?
- Les ressources prévues pour adresser les problématiques liées au genre ont-elles été utilisées de manière efficiente ?

e) Effets/impacts :

- Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?

- Quels sont les impacts de la pandémie dans, principalement sur le niveau des vie des bénéficiaires, sur les objectifs du Projet PDSPE et du Programme ?
- f) Durabilité :
- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ?
 - Dans quelle mesure l'accompagnement technique des travaux a été réalisé pour assurer la durabilité des travaux ?
 - Dans quelle mesure le système d'entretien et de gestion mis en place était-il approprié pour assurer la pérennité des infrastructures réhabilitées ?
 - Dans quelles mesures l'accompagnement des AGR, depuis l'identification des Projets jusqu'à la mise en œuvre et le suivi, a contribué à l'atteinte des objectifs du Projet PDSPE et du Programme ?
2. Analyser et évaluer les points forts et les points faibles du Projet compte tenu du contexte et des différents paramètres de la mise en œuvre, en faisant ressortir également les effets positifs et négatifs, escomptés ou non escomptés qui ont été obtenus
 3. Identifier, évaluer et mesurer des indicateurs de changements quantitatifs et qualitatifs aux 5 niveaux ci-après (en lien avec le critère sur les effets/impacts) :
 - Niveau du foyer (impact sur le revenu, capacités à réduire les risques, à faire face aux périodes de crise, acquisition de biens de consommation, épargne, bien-être du foyer : alimentation, santé, éducation, ...)
 - Niveau individuel (impact sur l'estime personnelle, productivité ...)
 - Niveau des microentreprises (répercussion sur la trésorerie, l'acquisition de matériels équipements, l'évolution des pratiques de gestion, ...)
 - Niveau de la communauté (taux d'emploi dans les foyers des bénéficiaires, solidarité et participation aux événements communautaires) ;
 - Niveau de la Région (activités économiques, infrastructures économiques opérationnelles, ...)
 4. Evaluer dans quelle mesure le Projet PDSPE a contribué à ce que « Les groupes de population vulnérables dans les zones ciblées ont accès à des possibilités de revenu et d'emploi, améliorant ainsi la résilience et contribuant à une croissance inclusive et équitable qui à son tour favorise le développement durable. (Effet 1 CPD) ;
 5. Faire des recommandations pour redresser les lacunes, renforcer les mécanismes de pérennisation et améliorer les performances de telles interventions dans le futur et notamment dans le cadre du prochain cycle de programmation ;
 6. Proposer des formes d'adaptation du Projet PDSPE à d'autres groupes cibles notamment les jeunes et les producteurs ruraux en vue de mieux répondre à leurs besoins.

RESULTAT ATTENDU

Le résultat attendu de cette étude est le suivant :

- Le projet est évalué sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de la durabilité des résultats obtenus ainsi que de l'impact (ou signes précoces d'impact) et en faisant ressortir notamment :
 - ✓ Les points forts et les points faibles du Projet PDSPE ;

- ✓ Les changements constatés, assortis d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur les bénéficiaires, leurs microentreprises, leurs foyers et leurs communautés ;
- ✓ La contribution de la mise en œuvre du Projet PDSPE à l'atteinte des résultats du CPD/CPAP tant au niveau national/central qu'au niveau régional/local ;
- ✓ Les leçons apprises et les recommandations pour améliorer la performance de futures interventions dans la thématique et pour renforcer la durabilité des résultats sur les groupes cibles, ainsi que pour sa mise à l'échelle à d'autres régions en vue d'élargir l'offre sont disponibles.

METHODOLOGIE

Le consultant devra proposer une méthodologie dans une proposition technique et financière à soumettre au moment de postuler. La méthodologie définitive (qui sera détaillée/affinée et intégrée dans le rapport préliminaire ou rapport de démarrage) sera validée par un groupe de référence constitué si possible de l'unité de suivi-évaluation du PNUD, de la section Programme, d'un représentant de la partie nationale et du Coordonnateur du projet.

Néanmoins, la méthodologie à proposer devra intégrer les aspects suivants :

1. Réunion de démarrage ;
2. Établissement d'un chronogramme bien défini des activités ;
3. Collecte de données et informations (
 - Revue documentaire,
 - Entretiens avec les principaux acteurs dans les régions proposées et autres partenaires,
 - visites sur terrain et
 - focus groupes de bénéficiaires et non-bénéficiaires. Compte tenu de la situation de crise sanitaire, le consultant proposera la méthodologie de collecte de données la plus adéquate qui ne mettra pas en danger sa santé ni celle de ses collaborateurs, ni celle des bénéficiaires auprès desquels les données seront recueillies ;
4. Analyse et traitement des données recueillies ;
5. Rédaction des rapports :
 - leur présentation (rapport provisoire
 - présentation rapport final)
 - feedback à chaque étape de la mission avec les équipes du Programme et du PNUD.

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale, le nouveau coronavirus s'étant rapidement propagé à toutes les régions du monde. Depuis le 23 mars 2020, les déplacements dans le pays sont soumis à des restrictions et les voyages dans le pays sont également restreints. S'il n'est pas possible de se déplacer dans les localités d'intervention pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation devra alors élaborer une méthodologie qui tienne compte de la conduite de l'évaluation de manière virtuelle et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'entretiens à distance et d'examen documentaires approfondis, l'analyse des données, les enquêtes et les questionnaires d'évaluation. Cette méthodologie devra être détaillée dans le rapport initial et convenue avec le responsable de l'évaluation

Au cas où tout ou partie de l'évaluation devra être réalisée virtuellement, il conviendra de prendre en considération la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet / ordinateur peut être un problème car de nombreux

homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données / une mission sur le terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (skype, zoom, etc.). Aucune partie prenante, aucun consultant ou personnel du PNUD ou des partenaires de mise en œuvre du projet ne doivent être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Cependant, une collaboration avec d'autres personnes physiques ou morales présentes sur terrain est aussi possible. La méthodologie d'enquête doit être harmonisée dans toutes les zones d'intervention et les zones de dénombrement. Cela doit être aussi détaillé dans le rapport initial et approuvé par le responsable de l'évaluation.

Une courte mission de validation pourra être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants pourront être engagés pour effectuer l'évaluation et les entretiens dans le pays, à condition que cela ne présente aucun danger.

Par ailleurs, la présente évaluation doit concerner tous les aspects et toutes les interventions du Projet PDSPE et devra répondre notamment aux principales questions évaluatives issues des critères énumérés supra.

MODALITES D'EXECUTION

La conduite de l'évaluation finale du projet PDSPE s'effectuera sous la supervision du PNUD (DRR) et du MEF (SG) qui fourniront l'orientation globale et les conseils relatifs à ladite évaluation. Un « Groupe de Référence » composé de parties prenantes clés sera mis en place afin d'assurer un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation. Les membres du groupe de référence donneront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation : les termes de références, le rapport de démarrage, et ébauche de rapport de l'évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Le travail de l'équipe des consultants, chargés de l'évaluation, sera supervisé par l'Unité de Suivi & Évaluation (USE) du Bureau Pays du PNUD qui veillera sur l'assurance qualité des rapports et des données collectées par les évaluateurs. Le projet s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (validation, vulgarisation).

Le projet PDSPE se chargera de mettre à la disposition du consultant les différentes études réalisées ayant trait à la mission, ainsi que le contact des personnes qu'il voudrait rencontrer. Au besoin, une lettre d'introduction pourra être remise au Consultant.

Le Consultant se chargera de tous les supports logistiques (matériels informatiques, consommables, fournitures de bureau et autres, véhicule, carburant, etc.) dont il aura besoin pour mener à bien sa prestation, que ce soit à Antananarivo ou dans les régions.

CALENDRIER ET LIVRABLES

La durée de la mission est de **sept (7) semaines calendaires** à partir de la signature du contrat. L'intervention se déroulera selon un chronogramme détaillé proposé par le consultant qui prendra en compte les éventuelles contraintes liées à l'accès aux sources de données adéquates.

Les livrables attendus du Consultant sont les suivants :

- **Un rapport de démarrage** : le consultant national élaborera le rapport de démarrage qui sera soumis aux membres du groupe de référence. Ce rapport préliminaire devra présenter entre autres i) la compréhension de la mission, ii) une courte présentation de la logique d'intervention de base du projet résumant les objectifs principaux de ce projet et les principales étapes attendues pour arriver à ces objectifs (théorie de changement), iii) la méthodologie détaillée comprenant la matrice évaluative détaillée (cf. ci-dessous), et v) la mise à jour du calendrier définitif.

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données

- **Un rapport provisoire** : Il comprendra l'évaluation du Projet PDSPE selon les différents critères et questions évaluatives, relevant les points forts, points faibles, les réussites et les défis, les opportunités et les menaces, et avec les critères de qualité précisés ci-dessous. Les recommandations, ainsi que les enseignements tirés devront également y être intégrées.

Sur base d'un aide-mémoire (présentation PowerPoint) soumis auparavant pour validation au Comité de Gestion de l'évaluation (groupe de référence), le consultant présentera les premiers constats, analyses, enseignements et recommandations de l'évaluation à un comité restreint qui se tiendra à la fin de la mission de collecte de données sur terrain.

Un atelier de restitution du rapport provisoire pour les différentes parties prenantes et acteurs clés sera organisé et permettra au consultant de recueillir les observations et recommandations qu'il prendra en compte dans son rapport provisoire.

- **Un rapport d'évaluation final** : Ce rapport reprend et corrige le rapport précédent (mêmes exigences) en tenant compte des observations et recommandations du comité de validation. Le rapport doit être accompagné par l'audit trail (en annexe) pour permettre de voir dans quelle mesure le cabinet a pris en compte les commentaires émis par le comité de validation.

Critères de qualité des livrables :

Livrables	Principaux critères de qualité	Calendrier
Rapport de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence entre les différentes parties du document ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ; • Contenu (non exhaustif) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Exposé de la compréhension des TDR par le prestataire (pas de copier/coller) ○ Méthodologie détaillée (matrice évaluative détaillée, outils, méthode de collecte proposés permettant de répondre aux questions d'évaluation et à la mise en valeur des acquis du Programme, méthodologie d'échantillonnage...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fin Semaine 1

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programme de travail détaillé notamment couvrant les zones d'intervention du programme et conforme à la durée de prestation convenue ○ Programme de travail proposé en cohérence avec la quantité de ressources (humaines) utilisées ○ Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation ○ Annexes : matrice évaluative détaillée, PV de la réunion de démarrage, code d'éthique signé... 	
Rapport provisoire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ● Représentativité de l'échantillonnage des bénéficiaires du Projet PDSPE Progressive enquêtés ; ● Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ● Conformité des données par rapport aux réalités du terrain ; ● Les questions d'évaluation sont toutes adressées avec rigueur et une analyse satisfaisante et avec les éléments d'évidence adéquats ; ● Les constats et analyses doivent être soutenus par des preuves (pas d'affirmation gratuite) ● Les forces et faiblesses du projet sont analysées ; ● Les atouts (facteurs de réussite) et contraintes (facteurs de blocages) dans le cadre de la mise en œuvre sont ressortis et analysés ainsi que leur impact durant la mise en œuvre ; ● Les acquis pour l'approche développée au niveau du Programme sont documentés ; ● Prise en compte des dimensions transversales (dimension genre, droits humains, ...) dans l'analyse et traitement des données ; ● Les leçons apprises et les recommandations sont pertinentes et réalistes et réalisables ; ● Contient un résumé exécutif clair et résumant les éléments les plus pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fin Semaine 5
Rapport d'évaluation final	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapport provisoire affiné, et prenant en compte les différentes observations issues de l'atelier de restitution (document reprenant le traitement des observations reçues à l'appui) ; ● Facile à lire et contient des illustrations pertinentes (graphiques...) ● Contient les annexes : TDR, liste des personnes rencontrées, etc. ● Qualité des outils de dissémination. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Semaine 7

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par le bureau de pays et/ou le prestataire qu'un produit ou un service ne peut être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de la COVID-19 et des limites de l'évaluation, ce produit ou service ne sera pas payé.

En raison de la situation actuelle de la COVID-19 et de ses implications, un paiement partiel peut être envisagé si le consultant/cabinet a investi du temps dans la réalisation d'un produit ou d'un service, mais n'a pas pu le mener à bien en raison de circonstances indépendantes de sa volonté.

PROFIL DU CONSULTANT, ROLE ET RESPONSABILITE

Cette mission d'évaluation sera effectuée par une Equipe de 03 Consultants individuels nationaux avec des Expertises suivantes : un Spécialiste en Évaluation des projets/programmes ; un Économiste et un Statisticien.

Le Spécialiste en Évaluation assurera le rôle de chef d'équipe et devrait travailler étroitement avec les deux autres consultants à savoir l'économiste et le Statisticien. À cet effet, il mènera les évaluations proprement dites en collaboration des 2 autres consultants, depuis l'organisation générale de la mission, l'élaboration de la méthodologie, l'analyse des données recueillies, la vérification de la conformité des données par rapport aux réalités du terrain, la justification des constats (forces, faiblesses) à travers les évidences et preuves identifiées, et il devra consolider les livrables pour pouvoir remettre au projet le document d'évaluation à la fin de la mission.

Le Statisticien sera responsable des enquêtes, depuis l'élaboration de la méthodologie, la conduite des travaux d'enquêtes, l'échantillonnage, les questionnaires, les saisies des résultats et l'analyse des données obtenues. Avec l'Économiste, ils accompagneront le spécialiste en Évaluation, le chef d'équipe, dans l'élaboration de la Méthodologie de la mission, l'identification des leçons apprises et des recommandations, ainsi que la consolidation des livrables.

Quant à l'Économiste, il sera responsable de l'analyse économique des données recueillies, l'analyse des impacts de l'intervention du Projet en tenant compte des dimensions transversales (genre, environnement, ...), et avec le statisticien, ils accompagneront le spécialiste en Évaluation, le chef d'équipe, dans l'élaboration de la Méthodologie, l'identification des leçons apprises et des recommandations, ainsi que la consolidation des livrables.

Qualification :

Le consultant doit être titulaire d'un diplôme universitaire, au moins BAC + 5 en Économie, Sciences Sociales, Agronomie, Démographie, Statistique ou domaines équivalents ;

Compétences techniques :

Spécialiste en Évaluation : Expériences d'au moins 07 ans dans le secteur du développement rural et/ou finance inclusive avec une expérience d'au moins 05 ans sur le terrain à Madagascar ;

- Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales des projets/programmes, des stratégies ou des politiques sectorielles ou nationales
- Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation (Réduction de la pauvreté, création d'emploi, finance inclusive), et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ;
- Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD
- Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats ;
- 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, communautés etc.)
- 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 à Madagascar sera un atout.

Statisticien

- Au moins cinq (05) années d'expériences en matière d'enquêtes ménages et d'interprétation des résultats à Madagascar ;
- Compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives ;

- Excellente connaissance dans l'élaboration des méthodologies d'enquête ;
- Excellente connaissance du Développement des outils de collecte et de traitement des informations collectées ;
- Bonne connaissance du processus de Recrutement et de formation des personnels temporaires de collectes et de saisies ;
- Avoir réalisé au moins 2 enquêtes ménages ;
- Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs (autorités, communautés etc.)
- 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 à Madagascar sera un atout.

Économiste

- Au moins cinq (05) années d'expériences en matière d'évaluation de projets/programmes de réduction de pauvreté à Madagascar ;
- Excellentes connaissances de la situation économique de Madagascar (secteur privé, pauvreté,...)
- Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats ;
- Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs (autorités, communautés etc.)
- 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 à Madagascar sera un atout.

Compétences fonctionnelles :

- Planification et organisation
- Bonne capacité d'analyse
- Bonne capacité de communication (notamment capacité à dialoguer avec les bénéficiaires dans les zones d'intervention)
- Capacité d'adaptation
- Esprit d'équipe
- Bonne capacité de rédaction en français
- Bonne maîtrise de l'outil informatique

CRITÈRES DE SÉLECTION

Les candidats sont invités à soumettre une offre technique et une offre financière.

L'offre technique (70% de la note finale)

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de grille d'évaluation détaillée ci-dessous. **À noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu sera par la suite amendée à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du comité d'évaluation.**

L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TDR ;

- La méthodologie et le plan de travail ;
- La qualification et la compétence (éducation, qualification, expérience générale, expérience spécifique, ...).

Critères	Points	Total
1. La compréhension des TDR (sans copier/coller) : 20 points	20	20
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence : 40 points		
Approche méthodologique (20 points) <input type="checkbox"/> Compréhension de la mission (5 points) <input type="checkbox"/> Clarté (5 points) <input type="checkbox"/> Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points)	20	40
Plan de travail conforme à la méthodologie (20 points) <input type="checkbox"/> Exhaustivité (10 points) <input type="checkbox"/> Clarté (2 points) <input type="checkbox"/> Cohérence des activités avec le chronogramme (8 points)	20	
Qualifications et Compétentes : 40 points		
Qualifications et expériences générales (5 points) Toute l'équipe : Titulaire d'un diplôme Master en Économie, Sciences Sociales, Agronomie, Démographie, Statistique ou domaines équivalents	5	40
Spécialiste en Évaluation/Chef d'équipe (35 points) <input type="checkbox"/> Expériences d'au moins 07 ans dans le secteur du développement rural et/ou finance inclusive avec une expérience d'au moins 05 ans sur le terrain à Madagascar (8) <input type="checkbox"/> Au moins 7 ans d'expériences (ou au moins 05 missions) en matière d'évaluation de projets/programmes, de stratégies ou de politiques sectorielles ou nationales (8) <input type="checkbox"/> Une connaissance technique et une expérience dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation (Réduction de la pauvreté, création d'emploi, finance inclusive) (8) <input type="checkbox"/> Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD (5) <input type="checkbox"/> Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaîne de résultats (4) <input type="checkbox"/> Expériences de travail avec le SNU à Madagascar sera un atout (2)	35	
Total des points pour les trois (3) critères		100

Le score minimum exigé pour se qualifier est **70**

L'offre financière (30% de la note finale)

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et per diem en cas de journée de mission ;
- Le consultant prendra à sa charge tous les frais de déplacements liés à l'exécution de sa mission – Le PNUD ne prendra aucun frais à sa charge ;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 8 semaines calendaire. ;
- Le premier décaissement des frais logistiques et de mission sera conditionné par la validation du rapport initial à J+5. Toutefois, la disponibilité effective ou non de celle-ci n'exonère pas le consultant de commencer sa mission.

L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.

Note finale : 70% technique +30% financière, le marché sera attribué à l'offre qualifiée et conforme la mieux disante.

DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

1. Technique :

(i) Note méthodologique pour conduire la mission

(ii) **Formulaire P11** + CV - **expériences similaires et trois références** – contact mail et téléphone –

(iii) Lettre de motivation

2. Offre financière *

* Cette offre sera négociable selon les disponibilités du budget et l'ajustement majoré au taux UN.

Offre financière détaillée et complète pour 4 semaines calendaires de mission détaillés comme suit :

Honoraires journalier requis pour 4 semaines calendaires de 6 jours

Frais logistiques autres pour les 4 semaines (communication, consommables, etc. ...)

Note : le consultant ne devra à aucun moment avoir été impliqué dans le projet de quelque manière que ce soit.

ETHIQUE D'EVALUATION

Les évaluateurs devront se référer, dans l'exercice de leurs missions, aux principes, à l'éthique et aux procédures de l'évaluation énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG. La connaissance de ces dispositifs est indispensable pour sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

CONFIDENTIALITÉ

Les consultants retenus s'engagent à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

PÉNALITÉS DE RETARD

Les pénalités de retard seront d'application si la remise du rapport final excède de manière inconsidérée le chronogramme planifié par le consultant. Le PNUD avisera les consultants en cas de retard établi d'une date de remise attendue du rapport final n'excédant pas une semaine complémentaire non rémunérée. A partir du 8^{ème} jour, une pénalité de 2% du marché par jour de retard sera appliquée. A partir de 10 %, le PNUD s'octroie le droit de renoncer au contrat de manière unilatérale sans contrepartie financière.

B. Matrice d'évaluation

Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils de collecte	Indicateurs/Norme de réussite	Méthode d'analyse
PERTINENCE					
<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (CPD/CPAP) ?</p> <p>Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires ?</p> <p>Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés aux besoins des bénéficiaires ?</p> <p>La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) ?</p> <p>Les changements opérés par le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ?</p> <p>Dans quelles mesures les dimensions transversales (genre, communication, appropriation nationale et droits humains) ont-elles été prises en compte dans la conception et la stratégie du projet ?</p> <p>Les interventions du projet ont-elles été pertinentes et adaptées au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la Covid-19 ?</p>	<p>Est-ce que le projet répond vraiment aux besoins du pays/ région/communauté/bénéficiaire ?</p> <p>Est-ce que dans sa conception (théorie du changement), le projet apporte des réponses pertinentes aux problèmes de pauvreté du pays ?</p> <p>Est-ce que les réponses du projet PDSPE, à travers sa théorie du changement, correspondent aux attentes (court, moyen et long terme) des communautés et des entités gouvernementales bénéficiaires ?</p> <p>Est-ce qu'il existe des actions spécifiques palliatives par rapport aux impacts de la Covid-19 ?</p>	<p>Priorités stratégiques nationales et régionales (MEF et PNUD)</p> <p>Livrables de projet (stratégies, rapports d'activité)</p> <p>Analyse de la théorie du changement du projet</p> <p>Membres de l'Administration (nationale et régionale)</p> <p>Responsables du PNUD et du MEF</p> <p>Représentants d'autres initiatives nationales et régionales</p>	<p>Entretien avec guide de discussion</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>Degré d'alignement</p> <p>Niveau de conformité avec des besoins bien identifiés des bénéficiaires</p> <p>Degré de rigueur des méthodes d'identification</p> <p>Degré de prise en compte des dimensions</p> <p>Degré de pertinence</p>	<p>Analyses issues des entretiens avec les responsables</p> <p>Analyses documentaires</p>

Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils de collecte	Indicateurs/Norme de réussite	Méthode d'analyse
COHÉRENCE					
Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (État, autres partenaires, autres projets mis en œuvre par le PNUD, initiatives des bénéficiaires, etc.) passées ou en cours ?	Est-ce qu'il y a de projets/programmes ayant un objectif général semblable au projet PDSPE (publics ou privés ou PPP) ?	Bénéficiaires Membres de l'équipe du projet Autorités régionales et locales	Revue de documents Entretiens Visites de terrain	Niveau de cohérence Effectivité de l'inclusion dans des cadres existants	Analyses issues des entretiens avec les responsables Analyses documentaires
Existe-t-il une synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes (État, autres partenaires, autres projets mis en œuvre par le PNUD, initiatives des bénéficiaires, etc.) ou au contraire y a-t-il des risques qu'elles s'annulent (produire des effets contradictoires) ?	Quel mécanisme de mise en œuvre a été adopté pour obtenir la collaboration des différents partenaires et acteurs dans les sites d'intervention ? Des doublons et des manques de synergie avec d'autres interventions d'autres partenaires ont-ils pu être constatés ? De quels types ? Quelle a été la forme de collaboration avec les acteurs et les parties prenantes au projet ?	Document de capitalisation et bonnes pratiques Stratégie de communication Gouvernement/Banque Mondiale (FIAVOTA, ACTP, TMDH)	Revue de documents Entretiens Visites de terrain	Niveau de cohérence Effectivité de la synergie des interventions	

Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils de collecte	Indicateurs/Norme de réussite	Méthode d'analyse
EFFICACITÉ					
<p>Dans quelle mesure le projet a-t-il réalisé les résultats (produits) escomptés ?</p> <p>Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?</p> <p>Dans quelle mesure la structure, l'organisation et les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'atteindre les objectifs escomptés ?</p> <p>Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?</p> <p>Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?</p>	<p>Les résultats du programme ont-ils conduit de manière satisfaisante vers l'atteinte des objectifs finaux, à savoir : « <i>Développer une dynamique économique avec une transformation structurelle favorable au renforcement de capacité productive durable et à la promotion des opportunités de création d'emploi et de revenu en faveur des populations vulnérables, particulièrement les femmes et les jeunes ?</i> »</p> <p>Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?</p> <p>Les hypothèses de la théorie du changement ont-elles été vérifiées ? Si elles ne l'ont pas été, quels en ont été les impacts sur la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats ?</p> <p>Les risques identifiés ont-ils été bien gérés ? Dans quelle mesure la pandémie de Covid-19 a-t-elle eu des effets sur la performance du projet et sur l'atteinte des résultats ?</p> <p>Quels sont les résultats des activités du projet sur la sauvegarde de l'environnement ?</p>	<p>Bénéficiaires</p> <p>Membres de l'équipe du projet</p> <p>Autorités régionales et locales</p> <p>Document de capitalisation et bonnes pratiques</p> <p>Stratégie de communication</p> <p>Priorités stratégiques nationales et régionales (MEF et PNUD)</p> <p>Livrables de projet (stratégies, rapports d'activité)</p> <p>Membres de l'Administration (nationale et régionale)</p> <p>Responsables du PNUD et du MEF</p> <p>Représentants d'autres initiatives nationales et régionales</p>	<p>Revue de documents</p> <p>Entretiens</p> <p>Visites de terrain</p>	<p>Degré d'atteinte des objectifs de résultats</p> <p>Effectivité des résultats comparés aux PTA et aux objectifs</p> <p>Degré de satisfaction</p>	<p>Analyses comparatives</p> <p>Analyses multicritères sur les zones d'intervention</p> <p>Analyses issues des entretiens avec les responsables</p> <p>Analyses documentaires</p>

Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils de collecte	Indicateurs/Norme de réussite	Méthode d'analyse
<p>Quels ont été les effets non attendus du projet ?</p> <p>Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?</p> <p>Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?</p> <p>Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités de la contrepartie nationale ?</p> <p>Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes) a-t-elle été efficace ?</p> <p>Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle amélioré l'atteinte des résultats ?</p> <p>Dans quelle mesure le respect des droits humains a-t-il été pris en compte et renforcé ?</p>	<p>Est-ce que le mécanisme de mise en œuvre a permis d'obtenir les résultats escomptés ?</p> <p>Quelles sont les contributions de chaque partie prenante ? Étaient-elles suffisantes et adaptées ?</p> <p>Dans quelle mesure les renforcements des capacités ont-ils impacté la performance des institutions appuyées ?</p> <p>Quelle est la méthode d'intégration des groupes vulnérables (en particulier les femmes) ? Comment ces groupes vulnérables participent-ils dans les activités du projet ?</p> <p>Est-ce qu'il y a des actions visant la responsabilisation de la communauté/bénéficiaire afin de maintenir/renforcer/améliorer les acquis du projet ?</p> <p>Est-ce qu'il y a des facteurs négatifs qui pouvaient avoir une influence sur l'atteinte des résultats ?</p> <p>Quels sont les principaux accomplissements du projet PDSPE ? En particulier qu'est-ce qui aurait pu ne pas avoir lieu, ou ne pas avoir lieu aussi rapidement, sans le projet ?</p>	<p>Bénéficiaires</p> <p>Membres de l'équipe du projet</p> <p>Autorités régionales et locales</p> <p>Document de capitalisation et bonnes pratiques</p> <p>Stratégie de communication</p>	<p>Revue de documents</p> <p>Entretiens</p> <p>Visites de terrain</p>	<p>Capacité contributive des effets non attendus</p> <p>Visée d'efficacité dans le futur</p> <p>Degré d'appropriation de la partie nationale</p> <p>Degré d'importance des capacités acquises/renforcées</p> <p>Degré de généralisation de la prise en compte des dimensions genre et autonomisation des femmes, ainsi que le droit humain</p>	<p>Analyses issues des entretiens avec les responsables</p> <p>Analyses documentaires</p>

Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils de collecte	Indicateurs/Norme de réussite	Méthode d'analyse
EFFICIENCE					
<p>Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes de finance, de temps, de ressources humaines, etc.) ?</p> <p>En d'autres termes, les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés ? Ont-elles été utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?</p>	<p>Quelle est la répartition des différentes rubriques du budget du projet (investissement, salaires/indemnités du personnel du projet, fonctionnement, dons/transferts, etc.) ?</p>	<p>Document de projet, Documents de planification, Rapports d'activité, Révisions budgétaires, Rapports d'Audits, Membres de l'équipe du projet, PNUD et MEF</p>	<p>Revue de documents Entretiens</p>	<p>Référence à un « standard de coût »</p>	<p>Analyses issues des entretiens avec les responsables Analyses documentaires</p>
<p>Une approche plus efficiente aurait-elle été envisageable (mêmes résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ? Autrement dit, la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?</p> <p>Les résultats réels ou attendus justifient-ils les ressources engagées ?</p> <p>Les ressources prévues pour adresser les problématiques liées au genre ont-elles été utilisées de manière efficiente ?</p>	<p>Quelle est la répartition des différentes rubriques du budget du projet (investissement, salaires/indemnités des personnels du projet, fonctionnement, dons/transferts, etc.) ?</p>	<p>Document de projet, Documents de planification, Rapports d'activité, Révisions budgétaires, Rapports d'Audits, Membres de l'équipe du projet, PNUD et MEF</p>	<p>Revue de documents Entretiens</p>	<p>Référence à un « standard de coût »</p>	<p>Analyses issues des entretiens avec les responsables Analyses documentaires</p>

Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils de collecte	Indicateurs/Norme de réussite	Méthode d'analyse
EFFETS/IMPACT					
<p>Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apportés dans la vie des bénéficiaires ?</p> <p>Quels sont les impacts de la pandémie dans, principalement sur le niveau de vie des bénéficiaires, sur les objectifs du projet PDSPE et du Programme ?</p>	<p>Est-ce que les bénéficiaires ont appliqué les actions préconisées par le projet ?</p> <p>Les changements constatés auraient-ils pu être plus positifs/négatifs ? Comment et pourquoi ?</p> <p>Est-ce que le projet a contribué à l'amélioration des conditions de vie de la communauté/bénéficiaires sans qu'il y ait des effets néfastes sur l'environnement ?</p> <p>Est-ce que les activités étaient ralenties ou bloquées pendant la période de confinement ?</p> <p>Quelle est la situation de référence par rapport (en comparaison) aux objectifs du projet PDSPE ?</p>	<p>Bénéficiaires</p> <p>Observation sur le terrain</p> <p>Rapports d'activité</p>	<p>Entretiens</p> <p>Revue de documents</p> <p>Visites de terrain-observations</p>	<p>Évolution du revenu des bénéficiaires/non bénéficiaires</p> <p>Évolution de la qualité du bien-être</p>	<p>Analyses issues des entretiens avec les responsables</p> <p>Analyse documentaire</p>

Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils de collecte	Indicateurs/Norme de réussite	Méthode d'analyse
DURABILITÉ					
<p>Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ?</p> <p>Dans quelle mesure l'accompagnement technique des travaux a-t-il été réalisé pour assurer la durabilité des travaux ?</p> <p>Dans quelle mesure le système d'entretien et de gestion mis en place était-il approprié pour assurer la pérennité des infrastructures réhabilitées ?</p> <p>Dans quelles mesures l'accompagnement des AGR, depuis l'identification des projets jusqu'à la mise en œuvre et le suivi, a-t-il contribué à l'atteinte des objectifs du projet PDSPE et du Programme ?</p>	<p>Quelles sont les manifestations du mécanisme d'appropriation par la communauté ?</p> <p>Quels types de structures ont été mis en place pour maintenir, renforcer et améliorer les acquis du projet (Stratégies de durabilité) ?</p> <p>Dans quelle mesure les risques sur la pérennité des résultats (risque sur la pérennité des AGR identifiées, sur le maintien des compétences dans l'administration, etc.) ont été pris en compte</p> <p>Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils été affectés par la pandémie ?</p> <p>Quelles sont les recommandations pour éviter les éventuels blocages de pérennisation des bons résultats</p>	<p>Document de projet</p> <p>Mémoire des réunions du Comité de pilotage</p> <p>Équipe projet, MEF & PNUD</p> <p>Bénéficiaires</p> <p>Observations directes</p> <p>Bénéficiaires</p> <p>Observation sur le terrain</p> <p>Rapports d'activité</p>	<p>Revue de documents</p> <p>Entretiens</p> <p>Visites de terrain</p>	<p>Facteurs techniques favorables à la durabilité des résultats</p> <p>Facteurs socio organisationnels favorables à la durabilité des résultats</p> <p>Déterminants négatifs (endogènes et exogènes) de la durabilité des résultats</p>	<p>Analyses issues des entretiens avec les responsables</p> <p>Analyses documentaires</p> <p>Analyse des avis des bénéficiaires</p>

C. Guide d'entretien pour les gestionnaires du projet et les partenaires

Satisfaction
<p>Dans quelle mesure le projet PDSPE est-il aligné avec les priorités stratégiques nationales et régionales (échelon sous-national), ainsi qu'avec les autres initiatives pertinentes aux niveaux national et régional ?</p> <p>Avez-vous l'impression que les objectifs du projet PDSPE soient correctement alignés avec les priorités stratégiques nationales et régionales ?</p> <p>Avez-vous des exemples où le projet PDSPE s'est trouvé en désaccord avec orientations stratégiques nationales ou régionales ?</p> <p>Avec quelles initiatives le projet PDSPE se coordonne-t-il ?</p> <p>Comment cette coordination se manifeste-t-elle (réunions, mails, appels, missions conjointes etc.) ?</p> <p>Cette coordination est-elle suffisante à vos yeux ?</p>
<p>Pouvez-vous nous donner un aperçu de la situation du projet PDSPE : quels sont les principaux accomplissements, en particulier qu'est-ce qui aurait pu ne pas avoir lieu, ou ne pas avoir lieu aussi rapidement, sans le projet PDSPE ?</p> <p>Et les principaux problèmes ?</p>
<p>Les activités du projet PDSPE ont-elles généré des co-bénéfices et/ou des effets pervers imprévus ?</p> <p>Des bénéfices inattendus ou des effets négatifs des activités du projet PDSPE sont-ils à signaler ? Pouvez-vous citer des exemples ?</p> <p>Dans le cas d'effets négatifs, avez-vous proposé des solutions ? Si oui, lesquelles ? Si non, avez-vous soulevé les problèmes en question ? Auprès de qui ?</p>
<p>Si vous aviez été en charge de la conception du projet PDSPE, et avec l'expérience de sa mise en œuvre, qu'auriez-vous changé ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • En matière de cadre logique • En matière d'arrangements de mise en œuvre • En matière de budgétisation
<p>Comment avez-vous vécu les processus administratifs (<i>procurement</i>) et financiers, actions techniques et partage de connaissances ? Pouvez-vous donner des exemples des problèmes ?</p> <p>Quelles solutions avez-vous mises en œuvre pour vous adapter aux situations rencontrées ?</p> <p>Le rôle de votre institution a-t-il évolué au cours du projet PDSPE, et, si oui, pourquoi ?</p>
<p>Dans quelle mesure les événements politiques et sociaux à Madagascar ces dernières années ont-ils affecté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise en œuvre du projet PDSPE • la pertinence du projet PDSPE (changement de priorités) <p>Des mesures spécifiques ont-elles été prises pour limiter les impacts de ces événements sociopolitiques sur le projet PDSPE ? Citez les mesures.</p>
<p>Pouvez-vous commenter la manière dont le projet PDSPE intègre les priorités de développement de Madagascar, ainsi que la question de l'égalité des sexes ?</p> <p>Qu'est-ce qui a été mis en place pour faciliter l'appropriation par le pays ?</p>
Collaboration et partenariat
<p>Le projet PDSPE a-t-il mis en place des partenariats avec les organisations pertinentes pour faciliter la mise en œuvre et l'appropriation, y compris au niveau local ? Facilite-t-il la création de collaboration entre institutions ministérielles, universitaires, de la société civile, etc. ? Donner des exemples.</p>
<p>Qu'est-ce qui, dans ces partenariats, fonctionne bien et qu'est-ce qui est plus difficile ?</p> <p>Y a-t-il des partenaires importants qui ne sont pas ou pas assez impliqués ?</p> <p>Si oui, comment les impliquer davantage ?</p> <p>Comment se passe la collaboration entre les partenaires de gestion, mise en œuvre et exécution du projet PDSPE ?</p>

Les cofinancements prévus dans le document de projet PDSPE ont-ils été effectivement mobilisés ? Sinon, pourquoi ?
Perspectives
Comment anticipez-vous la durabilité des résultats du projet PDSPE après sa clôture ? Quelles mesures ont été prises pour s'assurer que les bénéficiaires du projet PDSPE perdurent durablement ? Au niveau des partenaires impliqués et au niveau des communautés ?
D'après votre expérience avec le projet PDSPE et d'autres projets financés multilatéralement, quelles sont les forces et les faiblesses du projet PDSPE ? Y compris au niveau technique. Qu'aimeriez-vous voir améliorer pour des projets de ce type ?
Si le projet du même type que le PDSPE pouvait être formulé, y a-t-il des priorités qui devraient être prises en compte, soit parce qu'elles ont été négligées au moment de la conception du projet PDSPE, soit parce qu'il s'agit de nouvelles priorités qui sont apparues plus récemment ?
Quels sont les facteurs (endogènes et exogènes) qui peuvent entraîner une bonne mise en œuvre du projet ? Quels sont les facteurs (endogènes et exogènes) qui constituent un frein/blocage pour la mise en œuvre du projet ?
Dimension transversales (genre, droits humains, etc.)
Dans quelle mesure le projet PDSPE intègre-t-il les potentielles inégalités de genre dans sa logique d'intervention ? Quelles activités et produits prennent en compte la dimension genre ?

D. Guide d'entretien pour les ménages bénéficiaires ou non bénéficiaires

Pertinence et mise en œuvre du projet PDSPE
Dans quelle mesure le projet PDSPE a-t-il été utile pour vous ? Pour votre communauté ? Est-ce que le ciblage des bénéficiaires correspond aux attentes de la population (expliquez votre réponse) Est-ce qu'il y a des erreurs d'inclusion ou d'exclusion dans le ciblage ? Le ciblage des bénéficiaires n'a-t-il pas créé des frustrations au sein de la communauté ? Quel pourcentage représentent les femmes dans le groupe des bénéficiaires ? Les jeunes ? Quel était leur enthousiasme vis-à-vis du projet PDSPE ?
Est-ce que vous avez pu constituer des épargnes dans le cadre de la mise en œuvre du projet PDSPE ? Quelle a été la destination de cette épargne ? Pour quels types d'investissements l'épargne a-t-elle été utilisée ? Décrivez la façon dont la communauté a participé (appropriation) dans le projet PDSPE. Est-ce que les autorités locales ont contribué dans la définition des activités à mener pour les activités Est-ce que les ménages bénéficiaires ont contribué dans la définition des activités à mener pour les activités Est-ce qu'il y a des travaux qui ne répondent pas à vos besoins ? Donnez des exemples et expliquez. Comment trouvez-vous la manière dont le projet PDSPE a été mis en œuvre. Notamment les actions des responsables locaux du projet PDSPE (ex. Fréquence de rencontre avec les bénéficiaires, modalités de communication)
Comment trouvez-vous les modalités de communication et d'interaction avec les responsables durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs (endogènes et exogènes) qui ont constitué un frein ou un blocage à la mise en œuvre du projet PDSPE ?
Résultats et Satisfaction
Avant la mise en place du projet PDSPE, est-ce que les responsables vous ont expliqué le mécanisme ? Si oui, comment cela s'est-il passé ? Quels sont, de votre point de vue, les principaux accomplissements du projet PDSPE ?

Comment avez-vous appris ces résultats ? Quels sont les principaux problèmes sur le projet PDSPE que vous avez pu constater ou entendre parler ? Quelles solutions avez-vous ou auriez-vous données ?
Dans quels domaines trouvez-vous que le projet a le mieux fait ? Quels ont été les facteurs de succès du projet ?
Quels aspects du projet recommanderiez-vous aux autres intervenants de prendre en compte ou de dupliquer ?
Perspectives et durabilité
Est-ce que vous avez constaté (ou non) des synergies par rapport aux autres interventions ou projets dans votre communauté ? Par rapport à vos réponses, comment cela se présente-t-il ? Est-ce que vous en avez des recommandations ? Comment anticipez-vous la durabilité des résultats du projet PDSPE après sa clôture ? Quelles mesures ont été prises pour s'assurer que les bénéficiaires du projet PDSPE perdurent durablement ? Au niveau des partenaires impliqués et au niveau des communautés ?
Citez les faiblesses du projet PDSPE. Qu'aimeriez-vous voir améliorer pour les projets de ce type ?
Si un projet du même type que le PDSPE pouvait être formulé, y a-t-il des priorités qui devraient être prises en compte, soit parce qu'elles ont été négligées au moment de la conception du projet PDSPE, soit parce qu'il s'agit de nouvelles priorités qui sont apparues plus récemment ?
Dimension transversales (genre, droits humains, etc.)
Quels ont été les rôles des femmes dans la mise en œuvre des projets ? Les hommes et les femmes ont-ils reçu les mêmes traitements ?
Avez-vous connus des cas de non respects des droits humains fondamentaux dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, quels étaient-ils ? les avez-vous rapportés ? quels ont été les mesures correctives proposées ?

E. Liste des individus ou groupes interrogés ou consultés

Liste de individus interviewés

Organisation Fonction	Nom et prénom	Fonction
AVSF	M. Samson Yves Andriamihaja	Docteur vétérinaire
CCI	M. Samuel RAVELONIRINA	Directeur
CURA	Pr Mara Edouard	Professeur
DRAEP	M. Tahiriniaina Samuelson RAZAFIMIARINJATO	Technicien agricole
DREP	M. Georges Michel	Chef de Service régional de l'Économie et du Plan
DRETFP	M. Harena Mahatody	Formateur
DRTP	M. Philah Herinon Jhulver	Directeur Régional
DRTP	M. Jean Noel RAHARISON	Technicien
Génie Rural	M. Barinjanahary Serge KINISENZA	Chef de service régional
Génie Rural	M. Maxime HINCOUE	Technicien
MEAH	M. Herilala Rajaona	Chef de service SE
MEDD	M. Justin Gérard Rafalimanana	Chef cantonnement de l'environnement et des forêts
ONG ADRIS	M. Jeannot Ramambason	Chef de projet
ONG ADRIS	M. Rolland Rakotorahalaly	Chef de mission
ONG GRET	M. Fidy Sa-Iobiharinjaka	Technicien
OTIV	Mme	Caissière
OTIV	M. Rabenaivomanamihanta Lovatahina	Directeur d'agence
PNUD	M. Adamson Rasolofo	Économiste
PNUD	M. Patrick Solomampionona	Spécialiste en suivi et Évaluation
PNUD	M. Havana Rakotoarivelo	Chargé de Programme Pauvreté
PNUD	Mme Holihasinoro Andriamandombisoa	Team Leader Pauvreté
PNUD/PACARC	M. TomassienRatsalahamanana	VNU Spécialiste de la mise en œuvre du programme
PNUD/PADRC	M. Herve Soja Mahandry	Animateur en gouvernance locale
PNUD/PDSPE	M. Eric Ramilison	Spécialiste en pauvreté
PNUD/PDSPE	Mme Bakoly Tiana Rafanoharana	Coordonnatrice nationale
PNUD/PDSPE	M. Jean Noel Randrianambinina	Animateur en Chaîne de Valeur
PNUD/PDSPE	M. Mamy Tiana Ralantomahefa	Spécialiste en développement communautaire
PNUD/PDSPE	M. MandimbilazaRasamoelina	Spécialiste en développement communautaire
PNUD/PDSPE	Rakotomalala Herman	Spécialiste en développement communautaire
PNUD/PDSPE	M. Doré Rasolondrainy	Animateur chaîne de valeur
PNUD/PDSPE	M. Randrianandrasana Ramananjafy	Animateur en Chaîne de Valeur Tsihombe
PNUD/PDSPE	M. Nampoina Andriambolamanana	VNU YouthConnekt
PNUD/REAP	Mme Edoxie Rasoanantenaina	Spécialiste en développement communautaire
Région Androy	M. Vonjy	Directeur des Infrastructures et du Développement

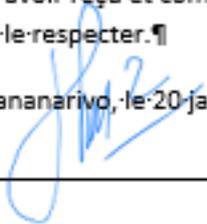
Liste des groupes rencontrés

Nom du Groupe	Responsable du groupe	Titre du responsable
Communauté de la Commune de Behazomanga	Fiandria	Adjoint au Maire
	Refenoa	Président du Conseil
	Soalia Daniel	Chef du fokontany d'Andratrambo
	Tombovelo Kanaly	Président de l'association Mahasoa
Communauté de la Commune de Marolinta	Mahatratsy	Premier Adjoint au Maire
	Rinah	Secrétaire Communal
Communauté de la Commune de Milenaky	Randrianasolo Lucien Martin	Membre du Conseil
	Médard Seanfilay	Bénéficiaire
Communauté de la Commune d'Ambonaivo	Manohisoa Vincent (Doda)	Bénéficiaire
Communauté de la Commune d'Ambondro	Manirimaro	Adjoint au Maire
	Fanomezantsoa Bien Aimé	Bénéficiaire

F. Liste des documents consultés

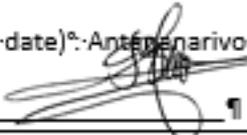
- Country Programme Document PNUD Madagascar
- Document stratégique du PNUD
- Document technique du projet (rapport de consultance, rapports d'études,
- Plan de relèvement et de résilience du Grand Sud
- Plans de travail annuels (2015 à 2020)
- Rapport annuel du PNUD à Madagascar (2017 à 2019)
- Rapport d'audit (2015 à 2018)
- Rapport d'évaluation à mi-parcours
- Rapport de localisation des ODD (National et 4 région du Sud)
- Rapports annuels (2015 à 2020)
- Rapports trimestriels (2015 à 2020)
- UNDAF 2015 – 2019
-

G. Formulaire d'acceptation du consultant en 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 ¹ : Christian José Ravelonandro
Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) ² : PNUD
Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.
Signé à Antananarivo, le 20 janvier 2021
Signature ³ : 

Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation
Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies
Nom du consultant ¹ : RATOVOARINONY Raphaël Hubert
Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) ² : PNUD
Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.
Signé (lieu et date) ³ : Antananarivo 19 janvier 2021
Signature ⁴ : 

¶

Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation
Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies
Nom du consultant ¹ : RANDRIANASOLO John Brice
Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) ² : PNUD
Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.
Signé (lieu et date) ³ : Antananarivo 19 janvier 2021
Signature ⁴ : 

(signés)