



*Au service  
des peuples  
et des nations*

**RAPPORT PROVISOIRE DE L'ÉVALUATION  
FINALE DU PROJET**

**Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive  
et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI)- 2015-2020**



## TABLE DE MATIERES

TABLE DE MATIERES.....	3
INFORMATIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION ET AU PROJET.....	4
ACRONYMES .....	i
GLOSSAIRE.....	iii
RESUME EXECUTIF .....	v
I. INTRODUCTION.....	1
II. DESCRIPTION, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION .....	4
2.1. Analyse de l'évaluabilité .....	4
2.2. Champ de l'évaluation .....	5
2.3. Objectifs de l'évaluation.....	5
III. APPROCHE ET METHODES D'EVALUATION.....	7
3.1. Théorie de changement.....	7
3.2. Méthodologie.....	11
3.3. Limites de la méthodologie .....	14
IV. ANALYSE DES DONNEES ET CONSTATATIONS.....	15
4.1. PERTINENCE.....	15
4.2. COHERENCE.....	20
4.3. EFFICACITE.....	21
4.4. EFFICIENCE.....	30
4.5. EFFETS OU PREMICES D'IMPACTS .....	31
4.6. DURABILITE .....	33
4.7. GENRE.....	34
V. CONCLUSIONS.....	37
VI. ENSEIGNEMENTS TIRES, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES.....	39
6.1 Enseignements Tirés & Leçons apprises.....	39
6.2 Bonnes pratiques.....	40
VII. RECOMMANDATIONS.....	41
ANNEXES .....	I
ANNEXE 1 : <i>Documents consultés</i> .....	I
ANNEXE 2 : <i>Les termes de références</i> .....	II
ANNEXE 3 : <i>Personnes rencontrées</i> .....	XVI
ANNEXE 4 : <i>QUESTIONNAIRES</i> .....	XVIII
ANNEXE 5 : <i>MATRICE D'EVALUATION</i> .....	XX

## INFORMATIONS RELATIVES À L'ÉVALUATION ET AU PROJET

<b>INFORMATIONS SUR LE PROJET/LA REALISATION</b>		
<i>Titre du projet/de la réalisation</i>	Evaluation Finale de projet GBCI et l'atteinte des OMD/ODD	
<i>Pays</i>	MADAGASCAR	
<i>Région</i>		
<i>Budget du projet</i>	4 093 120,00 \$	
<i>Dépenses engagées à la date de l'évaluation</i>		
<i>Source de financement</i>		
<i>Agence d'exécution</i>	PNUD	
<i>Type d'évaluation</i>		
<i>Finale / Mi-parcours / Autres</i>		
<i>Période évaluée</i>	Début	Fin
	2015	2020
<i>Evaluateurs</i>	ZAFIMAROLAHY Julien Berthino	RAHARISOA Tinamalala
<i>Adresse e-mail de l'évaluateur</i>	jberthino@gmail.com	doumoina@gmail.com
<i>Dates de l'évaluation</i>	Début	Fin
	22/12/2020	09/02/2021

## ACRONYMES

APD	Aide Publique au Développement
ARMP	Autorité de Régulation des marchés publics
CA	Conseils d'Administration
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCI	Chambres de Commerce et d'Industries
CCOC	Collectif des Citoyens et Organisations Citoyennes
CDMT	Cadres de Dépenses à Moyen Terme
CNM	Commission Nationale des Marchés
CPD	Document de Programme Pays
CRR	Comité de Réglementation et de Recours
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
CUT	Commune Urbaine de Tamatave
DAF	Direction Administrative et Financière
DGEP	Direction Générale de l'Economie et du Plan
DGFAG	Direction Générale des Finances et des Affaires Générales
DGI	Direction Générale des impôts
DNP	Direction Nationale de Projets
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRI	Direction Régionale des Impôts
DSI	Direction du Système d'Informations
FMI	Fonds Monétaires Internationales
FP	Finances Publiques
GBCI	Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive
GDS	Groupe de Dialogue Stratégique
IFT	Impôts Fonciers sur les Terrains
IFPB	Impôts Fonciers sur les Propriétés Bâties
IISF	Inspecteur des Impôts Sans Frontières
LF	Loi de Finances
LFR	Loi de Finances Rectificatives
MINFOP	Ministère de la Fonction Publique
MP	Marchés Publics
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCSIF	Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIMP	Observatoire Indépendant des Marchés Publics
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé

OSC	Organisation de la Société Civile
PAI	Plan d'Action d'Istanbul
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability/ L'évaluation de la gestion des finances publiques
PEM	Plan Émergence de Madagascar
PIP	Programme d'Investissements Publics
PNC	Politique Nationale de Coopération
PND	Plan National de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RCD	Rapport sur la Coopération de développement
RPI	Ressources Propres Internes
SIGMP	Système Informatisé de Gestion des Marchés Publics
STD	Services Techniques Déconcentrés
STPCA	Secrétariat Technique Permanent à la Coordination de l'Aide
TDR	Termes de Références
TNC	Tableau National Consolidé
TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée
UNDAF	Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au Développement
UPF	Unité de Politique Fiscale

## GLOSSAIRE

- EVALUATION

L'évaluation est une fonction qui consiste à porter une appréciation aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'actions, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité au regard du développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité.

- PERTINENCE:

Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention répondent aux besoins des bénéficiaires, au niveau mondial, du pays et du partenaire / institution.

- COHÉRENCE :

La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution.

- EFFICACITÉ :

La mesure dans laquelle l'intervention a atteint ou devrait atteindre ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différentiels entre les groupes.

- EFFICIENCE :

La mesure dans laquelle l'intervention fournit, ou est susceptible de livrer, aboutit de manière économique et opportune.

- IMPACT :

La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs, intentionnels ou non, de plus haut niveau.

- DURABILITÉ :

La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre.

- GENRE

Le "Genre" se réfère à la construction et à la répartition des rôles sociaux féminins et masculins. Il se caractérise souvent par le maintien des femmes prioritairement dans des rôles liés à la reproduction humaine et sociale et aux activités moins valorisées socialement, tandis que les hommes ont majoritairement accès au pouvoir dans la sphère

privée et publique et contrôlent davantage les ressources destinées aux activités productives, à la vie politique, à la parole ou aux libertés.



## RESUME EXECUTIF

La situation socio-économique de Madagascar s'est dégradée à la suite de l'instabilité socio-politique de l'année 2009- 2013. La population vulnérable n'a cessé d'augmenter en effectif. Le projet intitulé « Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI) » est une initiative du gouvernement Malagasy appuyé par le PNUD, qui vise à répondre aux défis induits par la lutte contre la pauvreté (bonne gestion des budgets de l'Etat, bonne gouvernance financière, etc.), en se référant au Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au Développement (UNDAF) et du Document de Programme Pays (CPD) du PNUD. Ce projet qui contribue à la réalisation du Plan d'Action de Programme Pays (CPAP) entend jouer un rôle dans le renforcement de la mobilisation des ressources de l'État et des partenaires de développement pour aider le pays à implémenter son Plan National de Développement (PND) en intégrant les OMD/ODD.

La présente évaluation qui a porté sur l'ensemble du cycle du projet s'est basée sur l'utilisation des méthodes mixtes, notamment (i) une revue documentaire conduite pendant la première phase de la mission ; (ii) des entretiens individuels auprès des parties prenantes du projet et des bénéficiaires. Afin de permettre une prise en compte satisfaisante de l'aspect genre dans la méthodologie, l'interview des personnes du sexe féminin a été favorisé, quand cela a été pertinent.

Les questions d'évaluation basées sur les critères d'évaluation de l'OCDE ont permis de procéder à des analyses éclairées, de tirer des conclusions et enseignements et de formuler des recommandations pertinentes sur la performance globale du projet, en faisant ressortir les éléments suivants :

- ***Pertinence***

**Le projet est jugé TRES SATISFAISANT en termes de pertinence (100%).** Les objectifs et résultats de la programmation correspondent aux besoins et aux priorités du pays et tiennent compte des commentaires recueillis auprès des personnes concernées. Le CPAP, en tant que document opérationnel du Document de Programme Pays (CPD), se subdivise en deux grands domaines de priorités nationales : (i) « le renforcement de la gouvernance, de l'Etat 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 macroéconomique et la restauration d'un environnement des affaires attrayant ». Le projet GBCI est un des leviers pour atteindre le résultat 1 du programme de pays (CPAP): « 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 efficace » qui contribue à l'atteinte de l'effet

1 de l'UNDAF (Plan Cadre de l'Assistance du Système des Nations Unies pour le développement à Madagascar) : « 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 ». Les stratégies de programmation tiennent compte des liens entre les défis et le résultat identifié par le projet avant sa conception, en matière de développement. Les objectifs du projet sont alignés avec ceux du PND<sup>1</sup> notamment avec son axe 2 : « Préservation de la stabilité macroéconomique et appui au développement », plus précisément de l'objectif 2.1.1 qui est d'« Assurer la stabilité macroéconomique et augmenter l'espace budgétaire. Le projet contribue également à la réalisation de l'objectif 3 du PEM<sup>2</sup> (socle n°4) qui vise l'émergence économique, financière et commerce internationale : macroéconomie, emploi, instruments financiers et politique publique sectorielle (plus spécifiquement la réforme des Finances Publiques, la consolidation de la capacité de gestion et l'optimisation des ressources internes ; et le respect des procédures de passation des marchés publics), ainsi qu'à l'objectif 1 (Outcome 1) du plan stratégique du PNUD qui d'éliminer la pauvreté dans toutes ses formes et dans toute ses dimensions, et plus spécifiquement aux produits (outputs) 1.1.1 « Capacités développées dans l'ensemble du gouvernement pour intégrer l'Agenda de 2030, l'Accord de Paris et d'autres accords internationaux dans les plans de développement et les budgets, et pour analyser les progrès vers les ODD, en utilisant des solutions innovantes et basées sur les données» et 1.2.2. « Environnement propice renforcé pour élargir le financement public et privé pour la réalisation des ODD ». C'est dans cet ancrage que s'inscrit le projet : Output 3 du CPD soit 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 (Indicateur 2.1.1. Existence of a national development plan focusing on the MDGs/SDGs and taking into account conflict prevention, environmental governance equitable growth, disaster, and climate change related risks available and its implementation coordinated, monitored, and evaluated. Indicateur 2.1.2 Existence of national report on the MDGs/SDGs, human development and development cooperation trends), et Output 1 du plan stratégique : Débat sur le développement et actions à tous les niveaux sur la priorisation de la pauvreté, inégalité et exclusion, en rapport avec nos engagements principaux (Indicateur 1.1.1. Capacities developed across the whole of government to integrate the 2030 agenda, the Paris agreement and other international agreements in development plans and budgets, and the analyze progress towards the SDGs,

---

<sup>1</sup> PND : Plan National de Développement 2015 - 2019

<sup>2</sup> Source : RNDH MADAGASCAR 2018 (Sixième) : Développement humain et mobilisation des ressources intérieures.

using innovative and data-driven: Indicateur 1.2.2. Enabling environment strengthened to expand public and private financing the achievement of the SDGs).

Vis-à-vis des objectifs initiaux dans la Théorie de Changement, la stratégie adoptée est pertinente étant entendu que l'atteinte des ODDs ne pourra être effective que si le pays dispose des outils, informations, mécanismes et des moyens financiers nécessaires à mise en œuvre efficace des politiques publiques (et donc à la réalisation des droits humains liés à la mise en œuvre des politiques sectorielles telles que celle liée à l'éducation, à la santé ou autre). Ce qui implique une bonne gestion budgétaire (dans l'évaluation PEFA 2013<sup>3</sup>, la note sur l'aspect budgétaire est de B<sup>+</sup> soit une amélioration de la performance<sup>4</sup>), des mécanismes efficaces de coordination et de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements, la disponibilité d'informations fiables et à jour en termes de coopération de développement, et l'existence de ressources propres suffisante (le taux de pression fiscal<sup>5</sup> à Madagascar gravite autour de 11% alors que la moyenne en Afrique Subsaharienne est de 15,75% sur la période 2008-2015. Montrant ainsi la faible capacité à mobiliser les ressources internes). De plus, un processus efficace d'identification des parties prenantes a permis au projet de sélectionner et de collaborer avec les entités les plus pertinentes en vue d'atteindre des résultats escomptés.

- ***Cohérence***

Le projet prolonge et améliore les efforts du PNUD pour résorber la pauvreté en s'appliquant sur la question de gestion budgétaire et de croissance inclusive. Par ailleurs, les interventions du projet dans le domaine des finances publiques viennent en appui aux activités du Gouvernement dans sa stratégie de modernisation des Finances Publiques<sup>6</sup>. Ces éléments tendent à affirmer que **le projet est SATISFAISANT en termes de cohérence.**

- ***Efficacité***

**Le projet fait preuve d'une efficacité PLUTOT SATISFAISANTE** étant donné sa capacité à atteindre les résultats escomptés (70% des résultats escomptés dans la TdC ont été atteints). En effet, bien que de nombreuses réalisations (étant entendu ici que les réalisations sont l'achèvement des activités) et résultats puissent être mises sur le compte du projet tels le renforcement des capacités des entités clés comme l'ARMP, la mise à disposition d'une version validée du CDMT, les outils pour l'augmentation des recettes fiscales, les RCD...),

---

<sup>3</sup> PEFA 2013 est une auto-évaluation

<sup>4</sup> Source : PEFA 2013

<sup>5</sup> Source : RAPPORT NATIONAL SUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN MADAGASCAR 2018 (Sixième) : Développement humain et mobilisation des ressources intérieures

<sup>6</sup> Bulletin d'informations du Ministère des Finances et du Budget

certain appuis n'ont pas pu aboutir aux résultats escomptés (c'est-à-dire à un changement mesurable ou descriptible au niveau de la situation des bénéficiaires) pour plusieurs raisons (outils élaborés non fonctionnels, attente pour l'utilisation de la base de données pour le cas de l'adressage au niveau CUT), etc. La mise en œuvre du projet apporte des changements notables : le renforcement des mécanismes de coordination et de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires publics ou privés est jugé très satisfaisant, et le renforcement des outils pour mobiliser les ressources intérieures est classé « satisfaisant ». Le changement apporté par le projet est plutôt satisfaisant concernant les outils pour le suivi de gestion du processus budgétaire pour l'atteinte des ODD, la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du développement, et sur la disponibilité des notes analytiques présentant l'état actuel en termes de coopération de développement.

Enfin, la pandémie survenue à partir de 2020 et les mesures de mitigation qui ont été prévues n'ont pas épargné la mise en œuvre du projet. Certaines activités ont été annulées et reportées pour le premier semestre de l'année 2021, menaçant l'atteinte des objectifs du projet. Globalement, le projet est, ainsi, plutôt efficace.

- ***Efficiences***

**Un niveau d'efficience PLUTOT SATISFAISANT** caractérisé par : (i) un niveau acceptable de déphasage entre le taux moyen d'atteinte des résultats du projet (70%) et le taux d'exécution budgétaire (92%), (ii) la formation obtenue par la plupart des bénéficiaires (95%) a été dispensée par des experts nationaux (cela se traduit par un coût abordable et la qualité produite répond aux normes internationales), (iii) le suivi et évaluation à temps (permet de réajuster les activités) , (iv) les dotations par des matériels ayant une haute performance attendue et des retours sur investissements rapides. Cependant, il existe quelques motifs d'insatisfaction : la lourdeur administrative lors du déblocage des fonds et le fait que le projet n'ait pas pu délivrer réellement davantage de résultats avec un peu plus d'un an de prolongation (projet devait se terminer en décembre 2019). Malgré cela, la mission estime que l'efficience du projet est plutôt satisfaisante.

- ***Effets ou prémices d'impacts***

Les renforcements de capacités obtenus par les parties prenantes valorisent leurs institutions respectives et auront des retombées positives lors de l'exécution de leurs tâches. C'est dans cette optique que le projet s'est engagé. Bien que les effets, se traduisant en un changement au niveau de la performance de l'institution concernée, soient en dehors de la sphère d'influence du projet, il est encourageant de constater que certaines choses évoluent

dans le bon sens. En effet, certaines institutions bénéficiaires ressortent plus performantes dans la conduite de leurs fonctions quotidiennes suites à l'appui du projet. Tel est le cas de l'ARMP (audit et recours) qui voient croître les sollicitations à son égard (le nombre des dépôts de recours a augmenté, 15 en 3 mois, équivalent aux plaintes déposées au cours d'une année entière avant l'intervention du projet, les grandes entreprises (Agetipa, FDL) sollicitent aussi de plus en plus l'expertise en audit de l'ARMP). Cependant, les effets peuvent tarder pour certains cas. Par exemple, même si la base des données concernant l'harmonisation des prix est déjà disponible (c'est-à-dire la mercuriale des prix pour les marchés publics), c'est sur le plan pratique que la différence réside. Ces prix sont déjà insérés dans le SIGMP et sous-entend que chaque institution ayant un PRMP accède à ce compte lors de l'exécution des MP. Le libellé de la mercuriale des prix est encore à titre indicatif dans cette plateforme, plus explicitement c'est encore de manière standard et manque encore de spécificité pour certains produits (propos du PRMP de l'ARMP et du président du CNM (ancien PRMP avant Décembre 2020). Ainsi, le PRMP insère le libellé correspondant et les spécificités techniques. Pour la différence de prix (surtout le prix au-dessus des plafonds), le PRMP est encore obligé de consulter sur le marché, soit se référer à la dernière MP identique et actualiser à sa manière. En pratique, dans le SIGMP, le PRMP clique sur le prix plafond, ajoute la spécification technique de l'article et fait une note explicative lorsque le marché est octroyé pour justifier ce prix élevé. Face à cette situation, nous affirmons que la mercuriale des prix est déjà utilisée pour servir de référence, mais comporte encore quelques lacunes pour être appliquée dans de manière rigoureuse.

Certaines parties prenantes n'ont pas encore utilisé les produits de la collaboration avec le projet : c'est le cas de la CUT et DRI sur l'adressage des contribuables. On ne constate pas encore une augmentation du taux de pression fiscale dans ces institutions. **Ce qui laissera le projet à un niveau d'effet PLUTOT SATISFAISANT.**

- ***Durabilité***

Nous avons constaté que l'approche axée sur la demande adoptée par le projet a permis d'identifier les réels besoins des entités appuyées et de s'assurer ainsi d'une viabilité à terme des résultats issus des appuis (mise à disposition d'outils de haute technologie pour mobiliser les ressources intérieures et coordonner la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires publics ou privés). Toutes (100%) les parties prenantes recommandent fortement la continuité du Projet jusqu'à la réalisation totale des produits escomptés du projet. Néanmoins, les résultats tels que la mise en place de la mercuriale des prix, l'adressage des contribuables, la digitalisation de la déclaration fiscale et la mise en place du TNC peuvent être durables à la condition que l'alimentation et la mise à jour des

données soient systématiques et régulières, et que leur appropriation soit effective, ne nécessitant plus ainsi les appuis du projet. Ainsi, de façon générale, les résultats obtenus grâce au projet pourraient être durables sous certaines conditions, notamment eu égard à la mise en place d'une « prise en main » des outils mis en place par les bénéficiaires. **En termes de pérennité, le projet est évalué PLUTOT SATISFAISANT.**

- **Genre**

Une des valeurs que le PNUD s'est engagé à respecter dans ses activités est le genre. Ainsi, la participation des femmes est systématiquement sollicitée par le projet au cours de sa mise en œuvre, notamment dans l'identification des bénéficiaires des formations. Bien que l'objectif établi (au moins 40% des bénéficiaires des formations sont des femmes) ne soit pas toujours atteint à cause d'un faible effectif de femmes ayant le profil requis, nous pouvons affirmer que l'approche genre est plus que respectée puisque 100% des femmes remplissant le profil sont bénéficiaires desdites formations. **Le projet est ainsi noté « SATISFAISANT » en termes de la prise en compte du concept genre**, bien qu'étant essentiellement un projet d'appui institutionnel.

## CONCLUSION

De manière globale, **la performance du projet est jugée « SATISFAISANTE »** mais varie d'un critère évaluatif à l'autre.

Les points forts du projet résident dans sa pertinence (100%) au regard du contexte et des politiques et des stratégies globales ou sectorielles du pays. La pertinence de créer un espace budgétaire large et suffisant pour mettre en œuvre efficacement les politiques publiques visant l'atteinte des ODD n'est plus à débattre, et c'est justement l'objectif principal du projet.

Considéré sur le plan de la cohérence, le projet est jugé satisfaisant, étant donné sa continuité par rapport aux anciens projets initiés par le PNUD dans le domaine de la mobilisation de ressources, et du fait de son adéquation aux différentes stratégies de modernisation au niveau des Finances Publiques.

Par rapport à l'efficacité, la capacité du projet à réaliser les résultats et changements attendus est assez mitigée, bien que les réalisations aient été nombreuses : la note attribuée sur ce critère est « plutôt satisfaisant ».

Le niveau d'efficience du projet est relativement élevé et dépasse le 75% (plutôt satisfaisant). Des effets positifs palpables peuvent être attribués aux appuis du projet, bien que l'influence de divers facteurs externes (changement au niveau des dirigeants, changement de vision et de stratégie, manque de coordination des différentes parties prenantes, etc.) pèse sur la continuité et menace la création d'effet à moyen terme du projet malgré les espoirs apportés par ce dernier.

De ce fait, l'effet ou prémices d'impact est plutôt satisfaisant. La reproductibilité des produits du projet est certaine et encouragée, et la pérennité des outils mis en place est relativement assurée étant donné leur correspondance aux réels besoins des bénéficiaires, bien que des aspects méritent d'être revus pour assurer la durabilité (critère jugé « plutôt satisfaisant ») des résultats tels qu'une appropriation réelle et une « prise en main effective » par les bénéficiaires et une meilleure coordination pour l'atteinte et la pérennité de résultats bénéfiques à tous.

Enfin, bien que l'aspect transversal du genre ne soit pas l'élément essentiel dans un projet d'appui institutionnel, la volonté de favoriser les femmes en tant que parties prenantes aux différentes activités et en tant que bénéficiaires des appuis (formations) a permis au projet d'être jugé « satisfaisant » sur ce volet.

## ENSEIGNEMENTS TIRES & LECONS APPRISES

Les principaux enseignements tirés et leçons apprises peuvent être résumés comme suit :

- Il est assez compliqué d'évaluer un projet pour lequel **aucun document de projet ni cadre de résultats n'ont été initialement établis.**
- **Un suivi régulier et proactif de la mise en œuvre des activités est à renforcer** afin de s'assurer que celles-ci soient toutes réalisées durant l'année en cours et interpellent la partie nationale au fur et à mesure que le temps avance dans la réalisation des activités entreprises.
- **Il s'avèrerait utile d'adopter une vision Gestion axée sur les résultats et ne pas s'arrêter aux réalisations mais aux résultats** (c'est-à-dire les changements descriptibles ou mesurables au niveau des bénéficiaires). Le TNC est un outil essentiel pour la coordination des aides, mais les conditions ne sont pas remplies pour qu'il soit régulièrement et systématiquement alimenté de données mises à jour (les données pour les années depuis 2019 à nos jours ne sont pas encore disponibles). De même, si la mercuriale est disponible mais non utilisée, aucun changement ne pourra être perçu. Pour que les produits tels le Tableau National Consolidé (TNC) et la

mercuriale des prix soient immédiatement opérationnels, il serait important et impératif de s'assurer que toutes les dispositions aient été prises ou considérées à cet égard.

- **Le circuit de validation/approbation des dossiers jugé assez lourd**, car cela, couplé au manque de personnel et à la faible disponibilité des différents interlocuteurs, retarde beaucoup la mise en œuvre du projet et donc l'atteinte des résultats.
- **Certains matériels sont trop sophistiqués (imprimante et/ou photocopieuse) pour certaines entités où il n'y a pas de techniciens qualifiés pour une assistance de ces matériels.** Il est très difficile d'accéder aux consommables surtout pour les imprimantes (prix exorbitants, ou produits pas encore sur le marché malagasy). D'où des matériels restent inexploités car après l'utilisation des premiers consommables, il n'y a plus de rechange comme pour les imprimantes.
- Un échange régulier entre les parties prenantes sur le choix des actions jugées urgentes et pertinentes (tout en gardant une optique de GAR) est très utile afin de raccourcir la durée des feedbacks.

## RECOMMANDATIONS

A l'intention du PNUD :

1. **Le projet ne possède pas un document de projet (PRODOC) spécifique et ceci a rendu difficile l'évaluation.** Ainsi, nous recommandons : (i) chaque projet devrait posséder un document initial qui le décrit ; (ii) améliorer la formulation du Projet en intégrant dans le cadre de résultats des indicateurs de produits ou résultats immédiats et des résultats finaux mesurables permettant de dresser un tableau plus réaliste de la performance du Projet à l'évaluation finale; et (iii) établir dès début du projet une théorie de changement afin d'apprécier l'apport des différents niveaux de résultats du projet et d'éviter la « navigation à vue annuelle ».
2. **Assurer l'adéquation suffisante, notamment en nombre, des équipes de mise en œuvre des projets** (staffs de projets) afin de faciliter sa mise en œuvre (ne pas concentrer sur une unique personne le traitement des affaires financières et techniques), anticiper les difficultés et apporter à temps des réponses appropriées à la réussite du projet.
3. **Dans sa dernière année d'exécution, orienter les ressources du projet en priorité vers les activités des produits non encore atteints** et établir des protocoles d'accord pour garantir « la prise en main » des outils mis à disposition



(budget pour le financement des activités récurrentes telles que l'alimentation et la mise à jour des données...) pour la pérennité des acquis

4. **Renforcer les capacités des différentes parties prenantes du projet en gestion axée sur les résultats** pour une compréhension commune des niveaux de résultats que l'on souhaite atteindre dans le cadre du projet (Réalisation des activités Vs Résultats).
5. En termes de dotation en matériels, **offrir des matériels (informatiques et autres NTIC) conformes à la compétence technique des bénéficiaires pour assurer une meilleure appropriation et une meilleure durabilité**, c'est-à-dire, par exemple, lors des achats des matériels, il faut exiger aux fournisseurs la disponibilité des consommables et leur prix et choisir les matériels plus répandus sur le marché pour faciliter l'accès aux consommables pièces de rechanges mais aussi aux entretiens.
6. **Produire et vulgariser des outils simplifiés sur les procédures administratives et financières du PNUD** au profit des entités bénéficiaires de mise en œuvre des projets. Dans le cadre de tous les projets, la maîtrise des procédures par les partenaires et entités bénéficiaires est toujours un facteur clé de succès.
7. **Intégrer dans chaque rapport annuel le volet financier** afin d'apprécier l'efficacité du projet.

#### **A l'endroit du Gouvernement :**

8. **S'assurer de l'utilisation effective des outils et mécanismes mis en place avec l'appui du projet et leur pérennité** (mettre à disposition les ressources humaines et financières adéquates pour leur bon fonctionnement).
9. **Renforcer la communication entre l'équipe du Projet et tous les autres acteurs clés de la mise en œuvre sur le terrain.** Le délai de chaque étape d'avancement du projet devrait être respecté. Un système de rappel systématique devrait être en vigueur.
10. **Reproduire les activités pilotes réussies du projet à d'autres entités** que ce soit au niveau régional ou national (Communes et ministères concernés) pour le développement du pays.

## I. INTRODUCTION

Madagascar est un pays pourvu de nombreux avantages (un grand potentiel pour l'agriculture, des ressources minérales et une main d'œuvre abondante) dans tous les secteurs confondus. En conséquence, Madagascar a montré sa capacité à être performant lorsque ses ressources sont déployées de manière efficace, mais ces périodes ont été cadencées de crises politiques récurrentes.

La situation socioéconomique de Madagascar s'est détériorée depuis la fin de l'année 2013. Madagascar a connu une absence de croissance économique, diminution du pouvoir d'achat, l'aggravation de la pauvreté et la mauvaise gouvernance. La pauvreté gagne le territoire Malagasy où la différence de niveau de vie de la population en milieu urbain et en milieu rural est très significative (taux de pauvreté 49% contre 77%). Au niveau mondial, Madagascar s'est retrouvé dans le groupe des 10 pays les plus pauvres au monde.

L'accession de Madagascar à une stabilité institutionnelle depuis l'année 2014 a motivé les partenaires techniques et financiers (PTF) à appuyer les divers efforts du Gouvernement. C'est dans ce sens que le Plan National pour le Développement (PND) pour la période 2015-2019 a été conceptualiser. Les objectifs du PND sont alignés sur l'Agenda 2030 concernant l'objectif de développement durable. Plus explicitement, l'instauration d'une « Nation moderne et prospère » est le but du PND. Il vise également le renforcement des institutions et de l'Etat de droit, la décentralisation, le développement de la confiance des populations en leur capacité et pouvoir et la restauration d'une image positive de la société. De même, la préservation de son capital humain et naturel, ce sont des éléments essentiels pour une relance économique et sociale du pays.

A la lecture de cet environnement et sur la base du Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au développement (UNDAF), le Gouvernement Malagasy a obtenu l'aide du PNUD sur la mise en place du Plan d'Action de Programme Pays (CPAP). Deux grandes lignes dirigent le plan cité précédent à savoir : (1) la gouvernance démocratique et consolidation de la paix, et (2) le développement durable et inclusif. Le programme est la résultante d'une multitude de projets y compris la « Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI) ». Le PNUD est en collaboration avec l'Etat Malagasy sur la capitalisation des ressources et des partenaires pour réaliser le PND. Le projet GBCI a plutôt mis l'accent dans la gestion efficace et efficiente de la dépense publique, la mobilisation des recettes fiscales et non fiscales pour atteindre les ODD, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, et le renforcement de l'efficacité de l'aide au développement.

En tant qu'un organisme des Nations Unies (UN), le PNUD prône le changement en reliant les pays aux connaissances, expériences et ressources nécessaires pour améliorer la vie de leurs ressortissants. Le réseau du PNUD relie et coordonne les efforts faits aux niveaux mondial et national en vue de combattre la pauvreté et d'atteindre les ODD. Il apporte son soutien au gouvernement et la population sur l'identification de leurs propres solutions aux défis nationaux et mondiaux du développement. Le pays peut s'appuyer sur les personnels du PNUD ainsi que les partenaires de l'organisation. A la lueur de cet avantage, le projet GBCI est en cohérence avec le mandat du PNUD à Madagascar.

Le projet GBCI est constitué au sommet par un *Comité de pilotage du Projet* qui est la principale instance décisionnelle sur la prise en charge des orientations du projet et la validation de ses résultats. Une partie *responsable* qui met à disposition leurs compétences spécialisées, d'atténuer les risques et de diminuer les lourdeurs administratives, sur la base d'un document ou contrat écrit lui permettant d'acheter des biens ou fournir des services financés sur le budget du projet. Elles sont directement redevables vis-à-vis des partenaires de mise en œuvre en conformité avec les termes de leur accord. On rencontre également les *bénéficiaires principaux* du projet qui assurent en tant que comité de pilotage l'atteinte des résultats du projet. Ils cherchent à défendre les intérêts de tous ceux qui vont bénéficier du projet. Les communautés, les communes, les régions, les structures d'appui à l'entrepreneuriat et à la promotion des opportunités d'emploi et de revenu exercent cette fonction.

L'*Assurance de projet* est la responsabilité de chaque membre du Comité de projet mais peut être aussi déléguée. En appuyant le comité sur le suivi du projet, elle vérifie la mise en œuvre des principales étapes du projet. Cette assurance du projet revient au Chargé de Programme lutte contre la pauvreté pour le PNUD. Le projet a un *Coordonnateur*, il est responsable de la mise en œuvre quotidienne du projet. Le *Directeur National*, son suppléant et le *Coordonnateur de Programme* assurent conjointement la réalisation des activités opérationnelles aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé et sont co-responsables de la qualité des résultats du projet.

Concernant le suivi des résultats du projet, un rapport (trimestriel et annuel) permet d'analyser son performance et valider le plan de travail annuel pour l'année suivante. La présente mission d'évaluation se situe à la fin de l'exécution du projet « Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI) » mise en œuvre par le PNUD en collaboration avec le Ministère de l'Economie et de Finances (MEF) avec l'appui financier du PNUD. Il s'agit d'apprécier globalement les résultats obtenus par le projet, en mettant l'accent sur l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés, tirer les principaux

enseignements et formuler des recommandations pratiques destinées aux autorités Malagasy et aux partenaires pour la consolidation des acquis. Le projet est conçu pour renforcer la capacité des institutions et des acteurs, au niveau national et local afin qu'ils puissent utiliser des outils et des mécanismes facilitant à la fois l'atteinte des OMD/ODD et une aide au développement plus efficace.

## II. DESCRIPTION, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Le projet intitulé « Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI) » est une initiative du PNUD qui vise à répondre aux défis induits sur la base du Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au Développement (UNDAF), le Plan d'Action de Programme Pays (CPAP), il entend jouer un rôle de premier plan dans la mobilisation des ressources de l'État et des partenaires de développement pour aider le pays à implémenter son PND qui intègre les OMD/ODD.

### 2.1. Analyse de l'évaluabilité

Cette partie a été faite pour mieux appréhender les étapes déjà anticiper par l'équipe de la coordination du projet avec les responsables en S&E du PNUD. Une analyse d'évaluabilité a été conçue bien avant le lancement de l'évaluation finale. Elle a aidé les utilisateurs du présent rapport à mesurer l'utilité des résultats que la présente évaluation va fournir. Le résultat de ce diagnostic est stipulé dans le tableau ci-après.

N°	QUESTIONS	OUI	NON	JUSTIFICATION
1	Le sujet de l'évaluation dispose-t-il d'une <b>théorie du changement clairement définie</b> ? Existe-t-il un consensus quant aux initiatives qui feront l'objet d'une évaluation ?	X		A reformuler pour mieux expliciter les interventions du projet
2	Existe-t-il un <b>cadre de résultats bien défini pour la ou les initiative(s)</b> qui font l'objet d'une évaluation ? Les objectifs, énoncés des résultats, produits, intrants et activités sont-ils clairement définis ? Les indicateurs sont-ils « SMART » <sup>4</sup> ?	X		A reformuler pour préciser les indicateurs du projet et leurs contributions aux indicateurs de résultats du CPD/CPAP
3	Existe-t-il suffisamment de <b>données pour l'évaluation</b> ? Existe-t-il des données de référence ? Des données suffisantes sont-elles recueillies pour le suivi d'un ensemble de cibles ? Existe-t-il des rapports d'avancement, des rapports de visites sur le terrain, des examens et des évaluations précédents bien documentés ?	X		A revoir après finalisation de la question 2
4	L'évaluation prévue est-elle toujours pertinente au regard de l'évolution du contexte ? L'objet et la	X		Les précisions à cette question seront apportées lors de l'examen des TDR

	portée de l'évaluation sont-ils clairement définis et font-ils largement consensus parmi les parties prenantes ? Quelles questions d'évaluation présentent un intérêt, et pour qui ? Sommes-nous d'accord ? Ces questions sont-elles réalistes, compte tenu de la conception du projet et de la disponibilité probable des données et des ressources pour l'évaluation ?			
5	Les <b>facteurs politiques, sociaux et économiques</b> permettront-ils de mener et d'utiliser l'évaluation de manière efficace et conformément à ce qui a été prévu ?	X		Les TDR devront prendre en compte la situation de crise sanitaire actuelle et la méthodologie de la conduite de l'évaluation devra intégrer cette situation.
6	Des <b>ressources suffisantes</b> (humaines et financières) ont-elles été affectées à l'évaluation ?	X		

## 2.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation a porté sur toute la durée de mise en œuvre du projet de 2015 à 2020 et sur toutes les actions réalisées par le projet ou avec l'appui du projet quel que soit l'organisme de financement.

L'évaluation a également porté sur l'ensemble des interventions du projet depuis sa mise en œuvre jusqu'à la date de la présente évaluation et sur l'ensemble des bénéficiaires, tant au niveau central que déconcentré ou décentralisé, qu'au niveau des acteurs non gouvernementaux.

Le projet étant arrivé à terme (d'une durée initiale de 5 ans), son évaluation a été planifiée, conformément aux nouvelles directives du PNUD sur l'évaluation. C'est une évaluation menée au bénéfice du gouvernement (partenaire de mise en œuvre) et le PNUD (financier dudit projet).

## 2.3. Objectifs de l'évaluation

Le principal objectif de cette évaluation a été de formuler une opinion motivée sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'action mise en œuvre, à travers l'analyse des principales activités menées et de la stratégie de mise en œuvre, et de dégager les leçons de l'expérience, aussi bien des insuffisances que des facteurs clés de succès pour en fournir les recommandations adéquates.

Cette évaluation devra ainsi émettre des recommandations à l'endroit des différentes parties prenantes, notamment au PNUD et à la partie nationale, qui leur permettront de

prendre les décisions adéquates dans la mise en œuvre de projets ou d'interventions similaires dans le futur. Plus particulièrement, cette évaluation devrait permettre d'émettre des recommandations pertinentes qui serviront dans l'élaboration du prochain cycle de programmation (CPD 2021-2023) et dans l'identification des interventions qui en découleront.

Pour ce qui concerne les objectifs spécifiques, il s'est agi de :

- Déterminer si l'approche du projet est adéquate, entre autres si les objectifs et les résultats spécifiques attendus sont alignés sur les besoins des populations cibles et sur les priorités nationales, régionales et locales et si les questions transversales sont prises en compte.
- Mesurer l'efficacité des activités du projet en comparant les résultats obtenus avec les ressources mises à disposition et comprendre les facteurs affectant cette efficacité.
- Évaluer les prémices d'impact ou effets immédiats du projet sur l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires ou la performance des institutions appuyées.
- Évaluer le potentiel de pérennité du projet et la probabilité que les acquis du projet se poursuivent au-delà 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 et pour une capitalisation efficace.
- Examiner le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par les parties nationales.
- Analyser les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.
- Faire des recommandations au gouvernement, le PNUD et ses partenaires.

Sur la base des objectifs ci-dessus, l'équipe de consultants a procédé à une analyse de l'ensemble des questions clés (cf. tableaux annexes 4 et 5), en vue d'apporter les réponses appropriées sur la base des informations obtenues sur le terrain et au cours des entretiens avec les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités du projet.

Les questions tournent autour de l'atteinte des objectifs, des impacts observés et de l'approche du projet et aussi des critères classiques d'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficacité, impact, durabilité), en intégrant autant que possible quelques aspects transversaux comme le Genre.

## III. APPROCHE ET METHODES D'EVALUATION

### 3.1. Théorie de changement

La présente évaluation se base essentiellement sur l'analyse de la théorie du changement du projet. La théorie du changement précise les leviers sur lesquels il faut agir pour que les changements s'opèrent. Nous avons donc cherché à reconstruire une théorie du changement à partir de la documentation disponible. La situation dans laquelle le pays est plongé avant l'année 2015 montre une extrême pauvreté, l'enracinement du sous-emploi, l'absence d'un plan national axé sur OMD/ODD.

Les problèmes que le projet tente d'apporter sa contribution sont notamment : (i) l'augmentation significative du taux d'extrême pauvreté c'est-à-dire une tendance à la hausse du taux de pauvreté, (ii) l'accroissement du sous-emploi et l'augmentation du taux d'emploi dans le secteur informel, (iii) l'absence du plan national et de la politique nationale, (iv) le niveau des dépenses publiques important au regard des recettes c'est-à-dire l'aggravation du déficit budgétaire.

La théorie de changement se base sur le renforcement des capacités de l'Etat visant à leur permettre de s'acquitter de leurs obligations, plus spécifiquement en termes : de prise en compte de la politique sectorielle/nationale et OMD/ODD dans la budgétisation, de mobilisation de ressources intérieures et extérieures, de coordination des interventions des partenaires, et des outils et mécanismes développés et utilisés (au niveau national et régional). L'intervention du projet est prévue apporter des améliorations sur : la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du développement, des outils pour le suivi de gestion du processus budgétaire pour l'atteinte des ODD, outils pour mobiliser les ressources intérieures, le renforcement des mécanismes de coordination et de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires publics ou privés, et la disponibilité des notes analytiques présentant l'état actuel en termes de coopération de développement.

#### **Hypothèses :**

1. Posséder des outils pour le suivi de gestion de processus budgétaire est un facteur incontournable dans l'atteinte des ODD et gestion de manière efficiente des deniers publics.

Il est supposé que la possession des outils qui retracent les dépenses à engager que ce soit pour le moyen ou le court terme aide à bien gérer le budget de l'Etat. La conception du CDMT et sa vulgarisation auprès des Ministères facilitent la gestion budgétaire de l'Etat.

2. Mettre à la disposition de l'Etat des outils qui servent à mobiliser les ressources intérieures pour soutenir les priorités de l'Etat, pour financer aussi les dépenses qui a pour



but de lutter contre la pauvreté. Ce qui nécessite en même temps des réformes fiscales d'envergure (c'est-à-dire l'optimisation de la fiscalité au niveau régional et national) en vue de créer une espace budgétaire large et d'augmenter les ressources financières de l'Etat. Le processus vers la digitalisation (c'est-à-dire une action déployée pour sécuriser les données et faciliter les procédures lors des paiements des impôts) et le recensement des contribuables (qui s'étend sur la surface fiscale et favorisera l'augmentation des recettes) précisent les recettes attendues à collecter par les organismes étatiques concernées.

3. Uniformiser les procédures en termes de passation de marché dans tout le territoire de Madagascar donne une chance équitable pour chaque citoyen. Le perfectionnement de l'organe touchant le marché public, que ce soit en termes d'audit ou du recours, est un moyen fiable pour lutter contre la corruption. La mise en place d'un barème de prix identique (« la mercuriale de prix ») pour chaque article de chaque département en vue de la réduction de la corruption, la surfacturation, source de gaspillage des deniers publics où on trouve une branche de passation de marché.

Ces deux points sont des conditions nécessaires pour permettre une dématérialisation effective.

4. Un appui bien ciblé sur la coordination, la gestion de la base des données et le suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires (publics ou privés) augmentent l'efficacité de l'utilisation des ressources pour atteindre la croissance durable.

La dotation des aides auprès des partenaires techniques et financiers est un levier pour accroître les ressources de l'Etat. Dans ce cas, la multiplication des réunions avec des donateurs et avoir en avance un cadre pour les convaincre sur la gestion des investissements représente des arguments pour accélérer l'atteinte de la croissance selon les ODDs.

5. Plus les notes analytiques reflétant l'état actuel en termes de coopération de développement sont disponibles, plus la gestion budgétaire se dirige vers la croissance inclusive.

La production des notes ou des documents pour le développement à jour aide largement les décideurs pour la prise de décision à l'instant t dans chaque organisme étatiques.

**PROBLEMES :**

- Augmentation significative du taux d'extrême pauvreté.
- Accroissement du sous-emploi et l'augmentation du taux d'emploi dans le secteur informel
- Absence du plan national et de la politique nationale pour le développement du pays
- Mauvaise gestion des deniers publics
- Niveau des dépenses publiques important au regard des recettes
- Evasion fiscale
- Corruption

Amélioration la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du développement

Amélioration des outils pour le suivi de gestion du processus budgétaire pour l'atteinte des ODD

Amélioration des outils pour mobiliser les ressources intérieures

Renforcement des mécanismes de coordination et de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires publics ou privés

Disponibilité des notes analytiques présentant l'état actuel en termes de coopération de développement

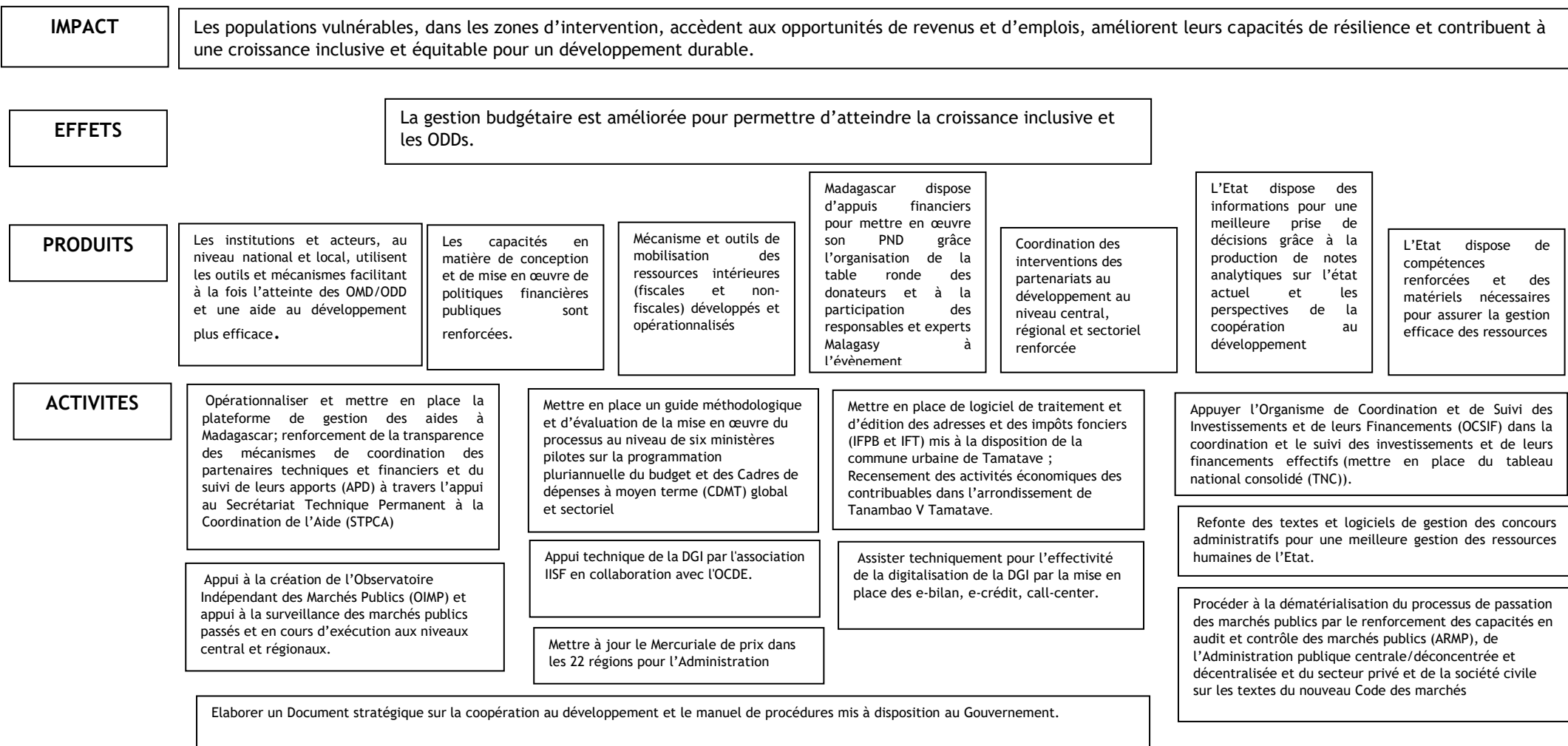
**IMPACT :**

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.



**ACTIVITES**

**Figure 1:** Théorie de changement détaillée



## 3.2. Méthodologie

La méthodologie a été développée en prenant en compte les normes pratiquées par le PNUD dans le cadre d'une évaluation finale d'un projet. La combinaison à la fois d'outils quantitatifs (choix raisonné) et d'outils qualitatifs (entretien semi-directif) a permis de vérifier la robustesse de chaque outil.

Les différentes étapes mises en œuvre sont :

- Pour les entretiens : méthode participative issue de l'anthropologie : entretiens directs et semi-directs, questionnaires.

- Pour les analyses : L'analyse de cette masse d'information recueillie fait appel, en cas de besoin, aux différentes normes pour ressortir la performance des questions de l'évaluation. La méthodologie CAD/OCDE, au stade de l'évaluation finale, consiste à mesurer la pertinence, l'efficacité, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité sans laissé de côté la transversale Genre (cf. *Glossaire*).

Les résultats qualitatifs effacent les « zones d'ombre » que les résultats quantitatifs ne peuvent pas expliquer, et à l'opposé, la quantification des résultats qualitatifs comprend la portée de leur représentativité.

- La revue documentaire (Cf. la liste dans l'Annexe 1) : A la demande de l'équipe d'évaluation, la coordonnatrice du projet a mis à la disposition des évaluateurs les documents concernant le projet et relatifs aux domaines d'intervention du projet qu'ont semblé utile pour réaliser cette évaluation. Cette documentation variée a permis à l'équipe d'acquérir plus d'information pour l'exécution de cette évaluation finale. Les différents documents retracent les étapes parcourues et l'environnement dans lequel le projet s'est développé.

- Consultations des acteurs : les entretiens ont concerné une grande majorité des parties prenantes et les bénéficiaires (institutions, personnes formées ...) dans la mise en œuvre du projet soumis à une évaluation. Cette série d'entretien a été réalisée auprès des partenaires et parties prenantes pour compléter les informations contenues dans la documentation. Tant que c'est possible, nous avons considéré l'approche genre, en favorisant la collecte d'informations auprès des parties prenantes et bénéficiaires du sexe féminin.

Ces entretiens ont été réalisés, essentiellement à deux niveaux :

- **Au niveau national** : les responsables du projet au niveau du PNUD, les représentants des Ministères clés et Institutions nationales impliqué dans la mise en œuvre du projet.

- **Au niveau local** : les entretiens ont concerné essentiellement les autorités administratives, les élus locaux, et les services déconcentrés de l'Etat (Services techniques). La conception des outils pour la collecte des informations, questionnaires semi-directives<sup>7</sup>, découle de cet entretien avec les acteurs.

Les étapes citées ci-dessus fortifient le cadrage de la présente évaluation (pertinence, efficacité, l'efficience etc.) pour ne citer des sources secondaires ayant trait au projet et à son environnement. Nous avons accompagné l'analyse par la Théorie du changement en prenant en compte ses diverses hypothèses. Elle permet d'hierarchiser les résultats et identifier les mécanismes causaux.

Les parties prenantes ont été sélectionnées selon leur niveau d'implication dans l'implémentation du projet. Cette méthodologie a permis non seulement de recueillir les avis des uns et des autres sur la mise en œuvre du projet, mais aussi de discuter sérieusement avec eux sur les problèmes et solutions ainsi que les perspectives concrètes du projet. Cette démarche s'est inscrite dans une dynamique d'atteinte des résultats selon les critères d'évaluation. L'entretien assure la fiabilité des résultats et renforce également la cohérence entre les outils utilisés lors de l'exécution de la méthodologie adoptée. La liste et les contacts de ces personnes ont été obtenus auprès de l'équipe de la coordination du projet (*Cf. la liste dans l'Annexe 3*). Les investigations ont été effectuées au niveau Central (Institutions et départements ministériels) et Régional (Commune urbaine de Tamatave). Face à la crise sanitaire actuelle, cette évaluation a intégré l'utilisation de la nouvelle technologie (appel, visio-conférence, mailing, etc.) afin d'acquérir les informations pertinentes. C'est le cas concernant le consultant international de l'IISF, du Commissaire général de l'OCSIF et de la Coordinatrice du projet.

Les critères d'évaluation définis par le CAD/OCDE dirigent l'analyse. La référence par rapport aux indicateurs nationaux ou régionaux sera prise en compte. Pour chaque critère d'évaluation, une échelle de notation a été conçue.

La grille de notation est classée en **six** (06) échelles en partant du très satisfaisant au très insatisfaisant. La définition de chaque modalité est explicitée ci-après :

---

<sup>7</sup> Questionnaires dans l'Annexe 4.

- Tableau Barème et appréciations de notation

Catégorie	Note	Échelle de notation	Appréciations
SATISFAISANT	6	<b>Très satisfaisant</b>	<i>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.</i>
	5	<b>Satisfaisant</b>	<i>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).</i>
	4	<b>Plutôt satisfaisant</b>	<i>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.</i>
INSUFFISANT	3	<b>Plutôt insuffisant</b>	<i>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.</i>
	2	<b>Insuffisant</b>	<i>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.</i>
	1	<b>Très insuffisant</b>	<i>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.</i>

Les « directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE sont respectées en tenant en compte la sauvegarde des droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations. Ces règlements aident à garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données.

L'évaluation est réalisée par une équipe de consultants composée d'un expert en suivi et évaluation et d'une experte thématique. La composition et le profil de l'équipe d'évaluation permet de couvrir de façon complémentaire les champs d'action du projet. Les deux consultants possèdent un Master II en économie et en sciences sociales.

Le chef d'équipe possède une large expérience à la mise en place d'un diagnostic de suivi-évaluation, la maîtrise des outils sur la gestion axée sur les résultats, mener une étude pour la collecte de données (quantitative et qualitative) jusqu'à sa dissémination.

L'experte thématique répond aux exigences requises pour ce poste et vient renforcer la compétence du chef d'équipe à travers ses larges aptitudes en tant qu'économiste.

Depuis la revue documentaire jusqu'à l'élaboration du rapport provisoire, les deux consultants se concertent sur la manière d'appréhender chaque étape. La validation d'une livrable est exigée par les deux parties. L'entretien auprès des personnes clés est effectué par les deux consultants pour que la complémentarité dans le souci de la qualité de réponse soit toujours gardée. La présente évaluation a été menée en toute impartialité par le consultant qui a travaillé dans les conditions d'indépendance totale. Dans l'ensemble, la mission d'évaluation finale s'est déroulée dans de bonnes conditions.

### **3.3. Limites de la méthodologie**

Quelques contraintes, limites et problèmes ont pesé sur le déroulement de la mission d'évaluation :

- L'absence de PRODOC, de cadres de résultats initiaux et de la ToC qui a dû être reconstituée, etc.
- Le changement de gouvernement en 2018 a eu des impacts sur la composition de certaines parties prenantes (DGFAG, DRI Toamasina, DGEP) du projet et cela a nécessité davantage de temps aux évaluateurs pour trouver les bonnes personnes ressources.
- Le projet ne dispose pas d'un document de départ qui établit les indicateurs à suivre au cours de ces 5 années (pas de document de projet pour les projets créés en 2015), ce n'est qu'à partir de 2017 qu'un cadre logique uniforme a été établi.
- La période de l'évaluation, début d'année, a posé une difficulté par rapport à la disponibilité des responsables concernés pour les entretiens.
- La courte durée de la mission d'évaluation finale du projet ayant conduit à la réduction du nombre de partenaires à rencontrer et de sites à visiter.

Grâce à la mobilisation active du coordonnateur et des membres de l'équipe du projet, une partie de ces problèmes a pu être résolue.

## IV. ANALYSE DES DONNEES ET CONSTATATIONS

A l'issue de la collecte des données qualitatives et quantitatives à travers les consultations des parties prenantes, des groupes de discussions, de la revue documentaire et des visites s terrains, il ressort les constatations suivantes selon les critères et questions de l'évaluation. Les constats formulés sont les réponses aux questions de l'évaluation.

### 4.1. PERTINENCE

La situation peu reluisante dans laquelle Madagascar s'est enfoncée post crise 2013 a été le facteur déterminant de l'élaboration du projet GBCI. L'ampleur de cette mauvaise situation socio-économique se traduit par les indicateurs de développement très alarmant. L'Enquête Nationale sur le Suivi des OMD (ENSOMD-2012) fait ressortir que d'après la définition nationale de la pauvreté, 71,5% de la population vivent dans cette situation. En se référant à la base du seuil international de 2 dollars PPA, le taux est très élevé puisque 91% des ménages sont classés pauvres.

Sur la même période, la situation de l'emploi inadéquat concerne plus de 81% de la population active occupée, plus particulièrement les femmes (PND, 2015). Pour tenter de redresser cette situation, 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). Ce CPAP qui représente le document opérationnel du Document de Programme Pays (CPD) pour la même période, comporte deux grands domaines de priorités nationales : (i) « le Renforcement de la gouvernance, de l'Etat 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 macroéconomique et la restauration d'un environnement des affaires attrayant ». Pour atteindre les objectifs assignés à ce programme du PNUD d'appui à Madagascar (Country Programme Document ou CPD), divers projets ont été mis en place, dont le GBCI. Ce dernier permet d'atteindre le résultat 1 du programme de pays (CPAP): « 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 efficace » qui, lui-même, contribue à l'atteinte de l'effet 1 l'UNDAF (plan cadre de l'assistance du Système des Nations Unies pour le développement à Madagascar) : « 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 ». Les objectifs du projet sont alignés avec ceux du PND<sup>8</sup> notamment avec son axe 2 :

---

<sup>8</sup> PND : Plan National de Développement 2015 - 2019



« Préservation de la stabilité macroéconomique et appui au développement », plus précisément de l'objectif 2.1.1 qui est d' « Assurer la stabilité macroéconomique et augmenter l'espace budgétaire. Le projet contribue également à la réalisation de l'objectif 3 du PEM<sup>9</sup> (socle n°4) qui vise l'émergence économique, financière et commerce internationale : macroéconomie, emploi, instruments financiers et politique publique sectorielle (plus spécifiquement la réforme des Finances Publiques, la consolidation de la capacité de gestion et l'optimisation des ressources internes ; et le respect des procédures de passation des marchés publics), ainsi qu'à l'objectif 1 (Outcome 1) du plan stratégique du PNUD qui d'éliminer la pauvreté dans toutes ses formes et dans toute ses dimensions, et plus spécifiquement aux produits (outputs) 1.1.1 « Capacités développées dans l'ensemble du gouvernement pour intégrer l'Agenda de 2030, l'Accord de Paris et d'autres accords internationaux dans les plans de développement et les budgets, et pour analyser les progrès vers les ODD, en utilisant des solutions innovantes et basées sur les données» et 1.2.2. « Environnement propice renforcé pour élargir le financement public et privé pour la réalisation des ODD ». C'est dans cet ancrage que s'inscrit le projet : Output 3 du CPD soit 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 (Indicateur 2.1.1. Existence of a national development plan focusing on the MDGs/SDGs and taking into account conflict prevention, environmental governance equitable growth, disaster, and climate change related risks available and its implementation coordinated, monitored, and evaluated. Indicateur 2.1.2 Existence of national report on the MDGs/SDGs, human development and development cooperation trends), et Output 1 du plan stratégique : Débat sur le développement et actions à tous les niveaux sur la priorisation de la pauvreté, inégalité et exclusion, en rapport avec nos engagements principaux (Indicateur 1.1.1. Capacities developed across the whole of government to integrate the 2030 agenda, the Paris agreement and other international agreements in development plans and budgets, and the analyse progress towards the SDGs, using innovative and data-driven: Indicateur 1.2.2. Enabling environment strengthened to expand public and private financing the achievement of the SDGs).

L'élaboration du RCD et la mise à disposition auprès du Gouvernement Malagasy apporte à ce dernier une multitude d'informations pour une meilleure prise de décisions. En même temps, la production de ce rapport sur la situation annuelle et les perspectives de la coopération au développement précise la planification des décideurs. Le développement ne pourrait pas être atteint tant que les indicateurs à temps sont indisponibles d'où la nécessité

---

<sup>9</sup> Source : RNDH MADAGASCAR 2018 (Sixième) : Développement humain et mobilisation des ressources intérieures.

de ce document. La consultation auprès des concepteurs de ce RCD (DGEP et STPCA) nous a permis d'affirmer que l'existence du projet est une aubaine sur l'existence de ce document. L'exploitation des divers rapports annuels du projet et l'échange avec la DGEP ont montré que la majorité (80%) des RCD sont édités (RCD de 2015 à 2019). Cette activité renforce la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du développement mais également rend disponible les notes analytiques présentant l'état actuel en termes de coopération de développement.

La coordination de l'aide des partenaires au développement notamment de l'aide publique au développement constitue un des volets de l'appui du projet. Le soutien du projet a permis la tenue régulière des réunions de concertation de haut niveau (GDS et GDS Retreint) entre les parties prenantes : Gouvernement, secteur privé, société civile, partenaires au développement. De même, avec les renforcements de capacité du Secrétariat Technique Permanent à la Coordination de l'Aide (STPCA) basé au sein de la Primature, la base de données sur l'aide est alimentée régulièrement par les donateurs, la partie nationale assure la production et la diffusion annuelle des informations sur l'aide publique par le biais des newsletters périodiques. Dans le cadre du renforcement des mécanismes de coordination au niveau infranational, la base de données de l'aide est mise à jour régulièrement par intégration de données collectées au niveau des régions. Ceci rentre dans le cadre de la transparence, de la coordination et du suivi des apports des partenaires au niveau des régions.

Les mécanismes de suivi et de coordination ont été étendus au niveau des investissements publics à la suite de la tenue de la Conférence de Paris en décembre 2016 appuyée par le projet. Il s'agissait au début de suivre la concrétisation des promesses d'engagement des partenaires réunis à Paris à l'époque en investissements concrets. C'est ainsi que l'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) a été mis en place par le Gouvernement. Le projet continue son appui à l'OCSIF dans la mise en place du tableau national consolidé (TNC) qui enregistre les informations et données sur tous les investissements publics, les traite et les met à la disposition des autorités en tant qu'outil de suivi et de prise de décision.

Par ailleurs, le projet a mis en place un guide méthodologique d'élaboration des CDMT global et sectoriels et a renforcé les capacités d'une trentaine de cadres budgétaires et de responsables du cadrage. En plus d'une meilleure responsabilisation de toutes les parties prenantes au budget, la réforme budgétaire vise également l'instauration d'une budgétisation orientée vers les résultats à travers notamment l'utilisation du CDMT. Ainsi, en utilisant cet outil, les institutions et acteurs favorisent à la fois l'atteinte des OMD/ODD. Le processus de mise en place des CDMT et de budgétisation pluriannuelle du budget initié

par le GBCI/PNUD en 2015 a eu un effet catalyseur sur d'autres bailleurs dont l'Union Européenne qui a soutenu leur application au niveau de six ministères pilotes<sup>10</sup>. Le GBCI/PNUD a ensuite été sollicité pour effectuer une évaluation de l'application du CDMT dans lesdits ministères pilotes à l'issue de laquelle des recommandations d'amélioration assorties d'un plan d'actions ont été formulées. La même tendance a été observée avec la mise en place de feuille de route 2020-2023 de la Direction Générale des Finances et des Affaires Générales (DGFAG) du MEF appuyée par le GBCI/PNUD. Cette feuille de route a reçu l'adhésion des partenaires techniques et financiers du Ministère des Finances qui se sont positionnés par rapport aux différents axes de la feuille de route.

Toujours dans l'objectif de créer un plus grand espace budgétaire et d'augmenter l'efficacité des dépenses publiques en vue de l'atteinte des OMD/ODD, la mise en place de la mercuriale de prix dans les 22 régions a été appuyée, visant à minimiser les différentes surfacturations au niveau marchés publics et à renforcer la transparence des procédures de passation des marchés publics. Le processus de passation des marchés publics devrait encore être plus performant avec la dématérialisation des différentes étapes procédures par la limitation des interventions humaines source de copinage et de corruption. Du côté de l'appui à la société civile, côté « demande » en opposition au côté « offre » constitué par les services publics et l'administration en générale, la création de l'OIMP a pour objectif principal de renforcer la surveillance des marchés publics passés et en cours d'exécution aux niveaux central et régionaux.

S'agissant de la mobilisation des ressources domestiques, corollaire de la maîtrise des dépenses (ces deux activités sont indépendantes l'une de l'autre), le projet y a contribué en fournissant un appui tant pour le niveau central que celui déconcentré et décentralisé.

Au niveau central, l'appui a été dirigé vers la Direction Générale des Impôts (DGI) dans la sécurisation des recettes comme le renforcement des capacités des inspecteurs des Impôts à la vérification fiscale des entreprises multinationales notamment du prix de transfert<sup>11</sup>, la digitalisation de la transmission des liasses fiscales des entreprises à la DGI et la digitalisation de la déclaration et du remboursement du crédit de TVA. Selon les responsables de la DGI, la réalisation de ces différentes activités fera économiser de l'argent à l'Etat en raison de la transparence des opérations, de la suppression des contacts humains dans le traitement des dossiers etc. La pertinence de l'appui est encore davantage mise en évidence en ces moments de résurgence de la crise sanitaire de COVID-19 étant donné que

---

<sup>10</sup> Ministère de la Santé, Ministère de l'Éducation, Ministère des Travaux Publics, Ministère en charge de l'Agriculture, Ministère des Finances et du Budget et Ministère en charge de la Fonction Publique

<sup>11</sup> En collaboration avec l'Initiatives des Inspecteurs des Impôts Sans Frontières (IISF)

les échanges entre l'administration fiscale et les contribuables se feront de cette manière à distance. Les limitations de déplacements en raison de la crise sanitaire n'affecteraient pas ainsi le fonctionnement des services publics.

Ainsi, le projet a appuyé techniquement la DGI, d'abord, par l'association IISF qui concerne uniquement le renforcement de capacité des inspecteurs des impôts à la vérification fiscale des entreprises multinationales dans le cadre du prix de transfert en collaboration avec l'OCDE.

Au niveau de la commune urbaine de Tamatave, le projet a mis en place un système de collecte de données permettant d'identifier les contribuables potentiels et leurs activités en l'occurrence la localisation de leurs adresses, l'identification et la détermination de leurs activités. Les données recueillies au moyen d'enquêtes ont été stockées dans des bases de données et traitées par un logiciel dédié permettant le traitement de la totalité des étapes de gestion des impôts fonciers (IFPB et IFT). Le recensement des activités économiques des contribuables dans l'arrondissement de Tanambao V-Tamatave a été fait, en tant que pilote, en vue d'une augmentation de la recette fiscale.

Un autre volet soutenu par le projet concerne la refonte des textes et du logiciel de gestion des concours administratifs en vue d'une amélioration de la qualité des agents entrant dans l'administration. Par les clarifications dans les rôles et attribution de chaque intervenant que le projet de texte propose, il devrait régler un certain nombre de problèmes dont ceux portant sur la délimitation des compétences des entités impliquées. Le logiciel de traitement y afférent A-Harihary a été complètement revu et sécurisé pour éviter les fraudes. La prédominance de la corruption sur les divers concours d'entrée à la fonction publique ternit l'image de l'administration et constitue l'un des facteurs de son manque d'efficacité.

A l'unanimité, les parties prenantes interviewées attestent la pertinence du projet. Certes, ce dernier entre dans le cadre du mandat du PNUD sur l'aspect de gestion budgétaire de haut niveau mais apporte également des solutions pour relever Madagascar de sa situation post crise de 2013. Le projet contribue au cadre général de gouvernance mais n'a pas, à lui seul, directement une incidence sur le niveau de la pauvreté de la population. Les produits (outputs) choisis et les activités réalisées sont les plus pertinents pour atteindre le changement que le projet ambitionne d'apporter. Vis-à-vis des objectifs initiaux dans la TdC, la stratégie adoptée est pertinente étant entendu que l'atteinte des ODDs ne pourra être effective que si le pays dispose des outils, informations, mécanismes et des moyens financiers nécessaires à mise en œuvre efficace des politiques publiques (et donc à la réalisation des droits humains liés à la mise en œuvre des politiques sectorielles telles que celle liée à l'éducation, à la santé ou autre). Ce qui implique une bonne gestion budgétaire

(dans l'évaluation PEFA, la note sur l'aspect budgétaire est de B<sup>+</sup> soit une amélioration de la performance<sup>12</sup>), des mécanismes de coordination et de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements, la disponibilité d'informations fiables et à jour en termes de coopération de développement, et l'existence de ressources propres suffisante. Mais le taux de pression fiscale à Madagascar gravite autour de 11% alors que la moyenne en Afrique Subsaharienne est de 15,75% sur la période 2008-2015. Ce constat montre que Madagascar a un faible taux de pression fiscale<sup>13</sup>. Ainsi, l'évaluation de ce critère montre que le projet est très satisfaisant.

## 4.2. COHERENCE

A la sortie d'une longue crise et de gouvernance, le Gouvernement de Madagascar a élaboré le PND en 2015. Rendre les Malagasy en harmonie avec son milieu est le but de cette stratégie et assurer la cohérence et la durabilité des actions à mener. Plus explicitement, le PND a considéré les OMD/ODDs pour que la croissance soit inclusive.

En parallèle, la production du Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies au développement par le Gouvernement de Madagascar et le PNUD (2015), sur la base du (UNDAF), le GBCI est un des projets qui a mise en œuvre le Plan d'Action de Programme Pays (CPAP).

Etudier la cohérence du projet renvoie à sa position non seulement par rapport à la politique nationale, mais également avec les autres acteurs du développement et PTFs, de la coordination de l'aide, de la gestion des FP en général, etc. Le CDMT est le document qui améliore la gestion du budget. Les autres acteurs dans la modernisation de la GFP ont également contribué à l'amélioration du CDMT. Cela montre la synergie du projet avec les autres intervenants du secteur mais également une preuve sur la cohérence du projet. La contribution du projet à la réinstauration du CDMT dont l'utilisation a été interrompue durant la crise 2009-2013 est cohérente avec la recommandation du CPD de doter l'Etat d'outil de gestion à moyen terme de ses ressources et avec la LOLF 2004 qui consacre l'utilisation du CDMT par les organismes publics.

Les interventions du projet GBCI se complètent avec l'intervention des autres acteurs de développement du pays (PADRC, lutte contre la pauvreté de la Banque Mondiale, etc.). L'appui apporté du projet à l'OCSIF et le STPCA n'est pas identique. En effet, ces deux structures sont dans le domaine de la coordination de l'aide mais distincts. L'OCSIF se concentre un peu plus sur la coordination et le suivi des investissements publics alors que le

---

<sup>12</sup> Source : PEFA 2013

<sup>13</sup> Source : RAPPORT NATIONAL SUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN MADAGASCAR 2018 (Sixième) : Développement humain et mobilisation des ressources intérieures

STPCA coordonne et gère la base des données de l'aide de tous les partenaires confondus y compris les aides budgétaires. En outre, le Groupe de Dialogue Stratégique (GDS) et le Groupe de Dialogue Stratégique Restreint sont tenus de se réunir 4 fois par année de façon ordinaire pour les discussions permanentes sur un contexte défini. Dans ce cadre, le projet apporte son appui dans l'organisation de la tenue des GDS et GDS restreint.

Le PNUD et les Ministères concernés ont contribué/facilité l'atteinte des résultats de développement dans la mesure où les activités des entités bénéficiaires du projet GBCI contribuent à l'implémentation des politiques sectorielles, et donc à la politique générale de l'Etat et au programme de développement du pays. Le PNUD prônant l'approche participative et inclusive et l'appropriation à tous les niveaux, ces principes ont été adoptés par chaque organisme et trouvés dans toutes ses activités.

Le projet est satisfaisant en termes de cohérence des interventions avec celles passées ou en cours dans le domaine et ne vient pas à contre-courant des réformes initiées par le Gouvernement, au contraire.

### 4.3. EFFICACITE

Avant la mise en œuvre du projet et afin d'analyser son efficacité, il serait propice de survoler les faits de son environnement. Dans son objectif de réduire la pauvreté, par le biais de l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques, dont l'amélioration de l'identification des investissements prioritaires et le suivi des investissements, l'Etat avait envisagé de créer un espace budgétaire suffisant destiné au financement de la mise en œuvre efficace des politiques publiques, et par conséquent, aboutir à l'amélioration des conditions de vie de la population. De ce fait, apporter plus d'attention sur la gestion des FP est une option pertinente pour la lutte contre la pauvreté. En effet, les recettes publiques avaient diminué d'environ 20% en termes réels<sup>14</sup> entre 2009-2013. Le pays est parmi ceux qui a le plus faible budget d'investissement au monde, environ 20 dollars par 1000 habitants par an, ou moins de 5% de son PIB<sup>15</sup>. A travers le même rapport, le taux de pression fiscale est également l'un des moins élevés en Afrique (autour de 10% du PIB). On note également que l'Etat opte encore pour le budget de moyen.

Le premier élément qui permet d'apprécier l'efficacité d'un projet est la réalisation de ses résultats et de ses objectifs. On verra d'abord la réalisation des activités avant de mesurer un à un le changement espérer par la mise en œuvre du projet. L'exécution du projet a répondu aux attentes prévues initialement au cours de sa mise en œuvre.

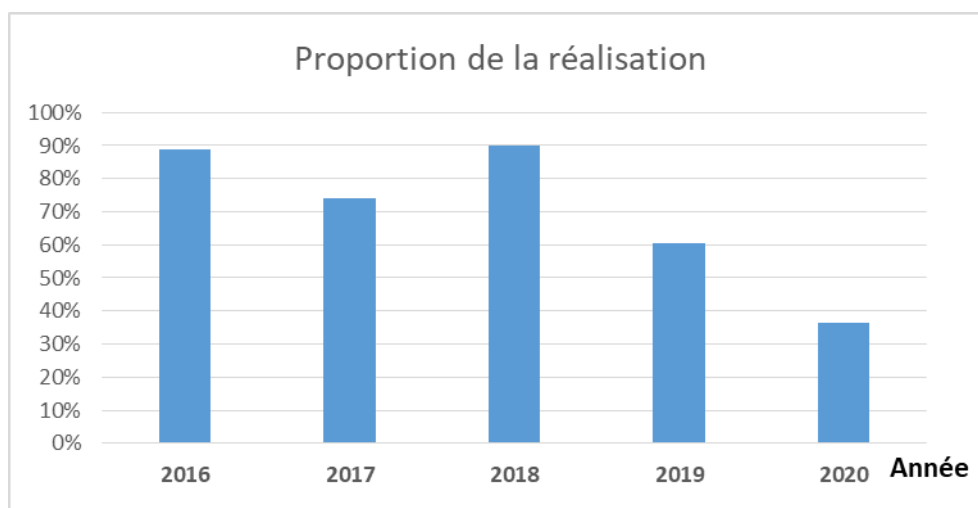
---

<sup>14</sup> Rapport de la Banque Mondiale, 2013.

<sup>15</sup> Idem

A la lecture des rapports annuels du projet, nous avons constaté qu'en moyenne le projet a réalisé environ 80% de ses activités avant la survenue de la pandémie COVID-19 de l'année 2020, et environ 66% des produits inscrit dans la TdC (cf. Figure 1 sur la TdC détaillée). Au cours de la période caractérisée par la situation d'urgence sanitaire et des différentes mesures restrictives qui s'en sont suivies (depuis Mars 2020), le projet n'a pu réaliser que 35% de ses activités (*graphique 1*).

**Graphique 1 : Proportion des activités réalisés par an.**



*Source* : Equipe de consultants à partir de la documentation du projet.

La fluidité de la communication de la part de l'équipe de coordination du projet avec les parties prenantes a motivé ces dernières à s'approprier de plus en plus l'objectif à atteindre. C'est le cas de la collaboration avec le DGfOP sur la mise en place du logiciel A-HARIHARY. L'entretien avec une des parties prenantes renforce ce propos « *...En termes de communication, l'échange avec les responsables du projet GBCI est très fluide, même très active...* » Le comité de pilotage du projet a consulté les parties prenantes, d'après nos entretiens, et les sollicite à reproduire les TDRs contenant les activités non exécutées pour le report jusqu'à la fin du mois de Juin 2021.

Un résultat de l'intervention du projet est la mise à disposition des acteurs du développement (gouvernement, parlement, OSC, etc.) des outils et compétences en matière de programmation, exécution et suivi budgétaire, pour l'atteinte des objectifs de développement y compris les OMD/ODD.

Selon son objectif immédiat, le Projet, à la fin de son mandat, devrait :

i. Mettre à disposition des institutions et acteurs, au niveau national et local, les outils et mécanismes facilitant à la fois l'atteinte des OMD/ODD et une aide au développement plus efficace.

Les démarches optées par le projet pour réaliser cette étape consistent en premier lieu à apporter ces appuis aux différentes entités suivantes :

D'abord, par le biais du STPCA qui gère une plateforme de gestion de l'aide opérationnelle et appropriée. Ce dernier met à jour la base dans la plateforme et produit les données pour la production du RCD. La DGEP est le premier responsable à produire le RCD et élabore en même temps les TDRs qui retracent les activités avec le projet afin d'atteindre le résultat espéré. Le projet a pris le soin de considérer les activités dans les TDRs élaborés pour la réalisation de ce rapport.

Le STPCA mène également l'étude de consultation et coordination régionale des missions avec les OSC, secteur privé, ...L'institution a produit, d'après le soutien du projet, l'alimentation de la base de données sur l'aide et la diffusion annuelle des informations sur l'aide publique par le biais des newsletters périodiques. Il, le STPCA, apporte également son appui technique en fournissant les données à la DGEP lors de la production des RCD (les RCD de l'année 2015 à 2019 sont édités). Cet appui du projet apporte un changement sur le renforcement des mécanismes de coordination et de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires publics ou privés.

La contribution à la restauration de la programmation pluriannuelle du budget et des Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) global et sectoriel par la mise en place d'un guide méthodologique et évaluation de la mise en œuvre du processus au niveau de six ministères pilotes est une autre activité de base par le projet. Suite au changement au niveau de la Direction Générale du Budget, à l'époque 2015, la première version du CDMT bien qu'ayant reçu une validation officielle par le Ministère, n'a pas été diffusée auprès des utilisateurs finaux comme prévu. Notons que le document est déjà testé, dupliqué pour la mise en œuvre mais le changement au niveau de la direction générale le rendu à l'état stationnaire pour une durée de deux (2) ans. Le nouveau régime actuel, par le biais du DGFAG, a déjà validé la feuille de route par le MEF et les PTF et est actuellement en cours de mise en œuvre. Le DGFAG a affirmé qu'une réorientation et des changements en termes de définition de concept, puis de réajustement sur le choix du PIP en sont les causes. On remarque qu'au cours de cette période de mise en œuvre du projet, le CDMT a deux versions. La deuxième version n'est autre que l'amélioration de la première. Bien que des outils pour un meilleur cadrage budgétaire pour l'atteinte des OMD soient disponibles au niveau des bénéficiaires, leur utilisation ne semble pas systématique et harmonisée. Ainsi, on peut dire que le résultat (résultat = changement dans la logique de la GAR) est atteint à moitié.



La création de l'Observatoire Indépendant des Marchés Publics (OIMP) a été effective et l'appui à la surveillance des marchés publics passés et en cours d'exécution aux niveaux central et régionaux a été instauré au cours de la période prévue par le projet. L'OIMP possède un statut d'une ONG actuellement. Le mouvement ROHY a initié la création de l'OIMP et le projet l'a appuyé dans ce sens. C'est le projet qui a appuyé le renforcement de capacité des OSCs sur le suivi et la surveillance des marchés publics. ROHY et le GBCI ont collaboré ensemble pour l'organisation des séances de formation sur le renforcement des capacités des OSC sur la notion de marché public (transparence, efficacité ...) et la réforme des FP et en termes de suivi et d'interpellation. L'activité de renforcement des capacités des OSC est une action qui s'inscrit dans le cadre du projet. L'accompagnement consiste à renforcer leurs capacités institutionnelles et professionnelles, à travers une formation qui est étendue au thème des MP. Les membres de l'OIMP sont tous des OSC. L'OIMP surveille le respect des procédures de passation des marchés publics et interpelle les entités en cas d'irrégularités. Les effets de la mise en place de l'OIMP ne se sont pas fait attendre puisque, toute chose égale par ailleurs, en seulement 3 mois en 2020, 15 recours ont été déposés, ce qui est l'équivalent au nombre moyen d'interpellations pour les années antérieures.

L'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) est soutenu par le projet dans le cadre de la mise en place du tableau national consolidé (TNC). Ce dernier est un outil qui enregistre les investissements, les sources de leurs financements, leur évolution, leurs répartitions. Le suivi de ces investissements est l'objet principal de ce tableau qui est en perpétuel amélioration. Auparavant, les données étaient restées au niveau national mais les modifications apportées cherchent à représenter les réalisations de ces investissements publics au niveau de région et district. A partir du TNC, une matrice de correspondance et le mapping de financement sont tirés. Par contre, le manque des données ne permet pas à ce produit d'offrir plus d'informations pertinentes. Depuis 2017, le projet GBCI a appuyé l'OCSIF pour l'aider à mieux assumer son rôle et atteindre ses objectifs. L'OCSIF jouant un rôle prépondérant dans la coordination et le suivi, l'organisme jouera encore ce rôle en continuant et en maintenant sa forte collaboration avec les autres parties prenantes même à la fin du projet. Le TNC de l'OCSIF ne cesse dès lors d'être retouché. En effet, la présentation de ces données, auparavant au niveau national et provincial, est descendue au niveau le plus fin de la division géographique pour affiner les informations lors de la prise de décision.

Le projet s'est attelé à mettre à disposition des acteurs du développement la Mercuriale de prix pour les articles achetés par l'Administration qui sert de prix de référence pour les 22 régions de Madagascar. Il vise à réduire la corruption, les surfacturations et source de

gaspillage des deniers publics. La collaboration entre l'ARMP et l'INSTAT est le mécanisme pour donner naissance à cette réussite.

A partir de ces éléments, le premier résultat est atteint au cours de la durée d'exécution de manière plutôt satisfaisante.

ii. Le soutien du projet GBCI, pour les bénéficiaires, est passé par le renforcement des capacités en matière de conception dans le développement et implémentation d'outils de programmation de gestion, de suivi et contrôle des finances publiques orientées vers la réalisation des objectifs du développement en particulier OMD/ODD.

A ne citer qu'avec l'ARMP, le projet a donné son apport sur la dématérialisation du processus de passation des marchés publics, au renforcement des capacités en audit et contrôle des marchés publics (ARMP), au renforcement des capacités de l'Administration publique centrale/déconcentrée et décentralisée et du secteur privé et de la société civile sur les textes du nouveau Code des marchés publics. Certains responsables clés, tels que l'ARMP (Audit), ont reçu des formations à l'extérieur de Madagascar (le projet a appuyé la formation de l'équipe d'auditeurs de l'ARMP et pris en charge la formation à l'extérieur de deux (2) chefs de mission). En guise de résultat, les personnels au niveau de l'audit de l'ARMP sont devenus plus performants dans ce secteur. En effet, ils sont sollicités actuellement par les grandes entreprises de l'Etat comme l'Agetipa pour réaliser des audits.

A la lueur de ces activités, le résultat est effectif au cours de la période du projet (Très satisfaisant).

iii. Mécanisme et outils de mobilisation des ressources intérieures (fiscales et non-fiscales) développés et opérationnalisés :

Le ratio des recettes fiscales sur PIB de Madagascar est l'un des plus faibles en Afrique Subsaharienne et est loin de répondre aux besoins importants pour le développement du pays. L'objectif du gouvernement est de porter le ratio des impôts au PIB à 14 % environ à moyen terme. Cet objectif est conforme à différentes estimations du potentiel fiscal de Madagascar, mais devra passer par des mesures nécessaires pour couvrir aux lacunes en matière de politiques publiques et de discipline fiscale. Les lacunes des politiques publiques concernent notamment les taux d'imposition et les exonérations fiscales, et celles en matière de discipline fiscale ont trait aux carences des services fiscaux et douaniers et au manque de civisme fiscal. L'objectif était d'accroître les recettes fiscales et d'améliorer le climat des affaires pour une meilleure gestion de crédits. Pour y parvenir, il faudra prendre des mesures visant à élargir l'assiette de l'impôt, notamment en limitant les incitations fiscales, en faisant mieux respecter les obligations fiscales et en réduisant les possibilités

d'évasion fiscale. Pour encourager la morale fiscale, ces efforts devront aller de pair avec une amélioration des services publics.

La Direction Générale des impôts (DGI) a obtenu le soutien du projet GBCI pour surmonter les problèmes des recettes fiscales à Madagascar notamment au sein de l'administration.

Au niveau local, dans le cadre de la collaboration entre le projet et la DGI, un logiciel de traitement et d'édition des adresses et des impôts fonciers (IFPB et IFT) est mis à la disposition de la Commune Urbaine de Tamatave. En addition, un recensement des activités économiques des contribuables dans l'arrondissement de Morarano et Tanambao V a été fait. La base des données n'est pas encore à la disposition de la DRI Atsinanana lors de notre descente sur le terrain en Janvier 2021. En mois de Mai 2021, on constate<sup>16</sup> que la base est envoyée auprès de la DRI (version .xls). Les variables dans la base des données de Morarano ne permettent pas de formuler l'IFT/ IFPB. C'est la raison pour laquelle elle n'est pas encore utilisée. Ce problème est rectifié lors de la deuxième descente qui n'est autre que l'intervention dans l'arrondissement de Tanambao V. Pourtant, les responsables<sup>17</sup> dans la CUT n'ont pas encore utilisé ces nouvelles bases de données (Mai 2021). Un alignement avec la DRI et la CUT concernant cette base est encore en attente avant d'établir le rôle. A travers ces observations, nous jugeons que l'adressage n'est pas encore utilisé de manière effective par les bénéficiaires.

La refonte des textes et logiciels de gestion des concours administratifs pour une meilleure gestion des ressources humaines de l'Etat est également un domaine que le projet a appuyé. Parallèlement aux revues des différents textes sur la gestion des concours administratifs, l'appui du projet porte également sur la refonte du logiciel nommé « A-HARIHARY » qui traite le processus de recrutement des nouveaux agents de la fonction publique. En effet, le logiciel, dans sa nouvelle version retrace les mouvements depuis le dépôt des candidatures à la sortie des résultats. La dématérialisation des procédures à toutes les étapes des concours apportée par le logiciel permettra de lutter efficacement contre la corruption en rendant les résultats fiables et transparents. La mise à disposition auprès des divers ministères de ce logiciel dont les tests de recette sont actuellement en cours se fera après la validation finale par le Conseil Supérieur de la Fonction Publique (CSFOP) de l'avant-projet de décret qui va régir les concours administratifs et du logiciel. Une vision conférence avec les DSI et DRH de chaque ministère a été effectuée le 03 Février 2021 pour la présentation officielle de l'outil. Elle sera suivie de la réalisation de tests techniques au niveau de différentes institutions et ministères.

---

<sup>16</sup> Notre échange avec le Chef de service de la Direction des Impôts à Mandrosoa Antananarivo.

<sup>17</sup> Le chef de service de l'établissement des rôles (IFT) et le DAF au CUT.

En prenant en compte ces différents détails, le verdict pour ce résultat est plutôt satisfaisant.

iv. Appui à l'organisation de la table ronde des donateurs (préparations de notes stratégiques mobilisation des partenariats, etc.) et à la participation des responsables et experts Malagasy à l'évènement ; coordination des interventions des partenariats au développement au niveau central, régional et sectoriel renforcée.

Au départ, l'OCSIF est une structure mise en place pour effectuer le suivi de la transformation des engagements de financement de PTFs en investissements concrets. Le projet GBCI a beaucoup soutenu l'OCSIF car tous les livrables délivrés par les experts sectoriels et qui ont ensuite servi en tant qu'outil d'aide à la décision aux plus hautes autorités ont pu être réalisés grâce au projet GBCI. Par ailleurs, certaines activités clés tels que des ateliers de grande envergure (élaboration de guide de la GIP, appui au ministères sectoriels pour la collecte de données, ...) appuyés par le projet GBCI ont permis à l'OCSIF d'atteindre les résultats escomptés.

Le soutien du PNUD à travers l'USP et le GBCI au STPCA et au MEF (DCSEP) a permis la production régulière des rapports sur coordination de l'aide et la mise à jour de la plateforme Aid\_management. Le rôle du STPCA est de coordonner au niveau régional les missions avec les OSC, secteur privé, etc., mais également apporter une touche à la coordination de l'aide et son évaluation annuelle.

Actuellement, le STPCA a un système pour gérer les actions de développement, le Mécanisme Conjoint de Coordination pour l'Emergence, restreint aux PTFs et sert à centraliser les informations. La sortie de ce document de la Primature (SGG - STPCA) devrait accompagner celle du PEM. Ces deux résultats sont très satisfaisants.

v. La production de notes analytiques sur l'état actuel et les perspectives de la coopération au développement est un résultat estimé par le projet.

Le document stratégique sur la coopération au développement et le manuel de procédures y associé est mis à la disposition du Gouvernement. La production de la RCD a connu une rupture d'environ une décennie à cause du trouble politique de l'année 2002. Le projet a relancé sa production. Un retard sur la production de ce rapport existe. En effet, pour le RCD 2017, il est publié en 2020 à cause du changement de gouvernement et des responsables. Les informations contenues dans le RCD rencontrent un décalage temporel. Malgré les différentes difficultés sur l'élaboration de ce document essentiel pour l'appui au

développement, la DGEP appuyée par le projet n'a pas ménagé ses efforts dans sa réalisation. Ce résultat est plutôt satisfaisant.

vi. Le programme dispose des compétences et des matériels nécessaires pour assurer la gestion efficace des ressources et atteindre des résultats. En effet, le projet a doté pour la plupart des entités des matériels très performants à savoir des serveurs, connexion internet, clés USB, etc. Remarquons que le projet appuie ces entités dans la réalisation de leurs activités et n'est pas destiné à doter automatiquement de matériel ces dernières. La note pour ce résultat est satisfaisante.

Dès la conception du projet, les étapes de l'appropriation nationale, la participation inclusive ainsi que l'approche participative de toutes les parties prenantes ont été respectées. Cette démarche a été toujours utilisée même dans la réalisation du projet. Dans le document de projet, les produits et les effets ont été alignés aux objectifs OMD/ODD, à l'UNDAF, aux CPD/CPAP et enfin aux priorités nationales (PND/PME). Les programmes du projet GBCI ont touché la plupart des domaines clés du développement et des institutions clés qui les mettent en œuvre et qui avaient besoin de plus de financement pour réaliser leurs missions. Cet appui du projet GBCI s'avérait donc fondamental et pertinent pour ces institutions Etatiques et non Etatiques.

Les situations successives de diminution des recettes de l'Etat, l'insuffisance des outils de l'exécution budgétaire, le manque d'outils pour mobiliser les ressources intérieures et le faible appui sur la coordination et le suivi de la mise en œuvre de programmes observées à Madagascar ont été à la base de réflexions des organismes nationaux et internationaux ainsi que le gouvernement. Cette concertation vise à redéfinir leurs rôles et la nécessité de mise en place d'un mécanisme tout à la fois efficace et durable de satisfaction des besoins de la nation, et ce, dans la synergie et la complémentarité.

D'ores et déjà, il est utile de souligner que tous les grands programmes en vigueur (OMD, ODD, PND, PEM, ...) présentent la similarité de donner une place importante à l'accélération de la croissance, par le renforcement nécessaire voire prioritaire de la gestion budgétaire, devant servir de base aux autres initiatives de développement socio-économique dans son ensemble. La création des activités au niveau national et régional a créé une nouvelle dynamique dans la circulation de l'information entre partenaires et la fréquence des concertations telles que l'adressage des contribuables dans le CUT.

L'importance de la participation et l'appropriation se justifie par le fait que chaque acteur représente déjà en lui-même une expertise spécifique utile pour l'atteinte des objectifs du projet. De plus, les activités du projet sont conçues sur la base des problèmes déjà identifiés dans les milieux. La mise en œuvre des activités constitue une porte d'entrée à l'appropriation. Déjà on observe quelques initiatives de développement du pays par de

multiples échanges entre les entités à partir des expériences du projet comme l'accélération de la DGI vers la digitalisation de la déclaration fiscale, l'initiative de la DGFAg sur la réorientation et le changement de concept en termes de gestion budgétaire.

Au-delà des activités menées individuellement par les entités concernées, des activités sous la forme d'activités de synergie sont accomplies en collaboration entre eux. A titre d'illustration, la DGI et l'IISF portent sur le renforcement de capacités du contrôle fiscal et un transfert de compétences et de pratiques en matière de vérification des sociétés membres de groupes internationaux. Elles correspondent parfaitement à la démarche de l'activité visant à encourager la DGI à travailler ensemble pour plus d'impacts. Ce faisant, la cohérence des entités sera renforcée.

Notons également que le projet GBCI est en synergie avec les autres projets de développement mise en œuvre par le PNUD dont le PADRC. Le projet illustre l'intérêt à développer une approche intégrée pour plus d'impacts de développement. Cette association d'actions suppose la nécessité de surmonter certains défis dont l'insuffisance des procédures de gestion et techniques dans la pratique. Une autre compétition à laquelle se trouvent confrontés les participants au projet est la coordination de proximité pour la facilitation des échanges avec les groupes bénéficiaires et la responsabilisation de la partie nationale répondant de l'appropriation des acquis.

De manière générale, les facteurs principaux expliquant la variation du taux d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet résident sur : le côté procédure (plus de deux semaines selon le DGEP), le retard de financement (chaque RCD est éditée en moyenne une année après sa réalisation cf. rapport annuel du projet) et signature des PTA (aux environs de la fin du premier trimestre de l'année).

Les entretiens avec les parties prenantes ont pour l'essentiel validé les affirmations concernant le degré de réalisation des objectifs du projet. En moyenne 70% des résultats escomptés (les résultats atteints/total des résultats) sont atteints avec un taux de décaissement moyen de 92%<sup>18</sup> (rapport annuel).

Cependant, certains ont apporté des nuances supplémentaires sur la qualité, l'appréciation et les perspectives du projet. Presque toutes les parties prenantes (96%) ont déclaré que la qualité des services offerts dans le cadre du projet GBCI était de « bonne » à de « très bonne ». Par rapport aux indicateurs dans le PTA et au niveau du CPD, le projet est plutôt satisfaisant en termes d'efficacité.

Compte tenu de ces constats, l'atteinte des résultats et des objectifs au cours de la période de la mise en œuvre du projet est évaluée comme plutôt satisfaisante.

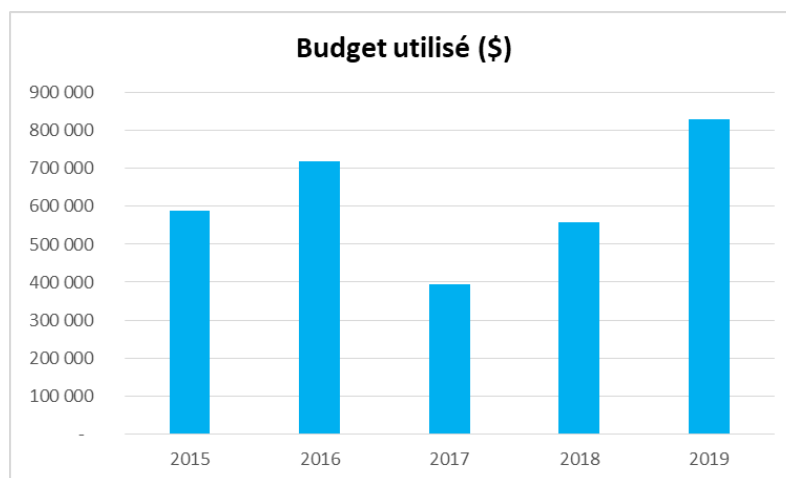
---

<sup>18</sup> Avant 2020

#### 4.4. EFFICIENCE

L'appréciation sur plusieurs angles d'analyse est considérée pour voir l'efficacité du projet. Les parties (100%) prenantes constatent, et même la coordinatrice rajoute, que son équipe est insuffisante. Par conséquent, l'exécution des tâches du projet rencontre un petit retard. Sinon, l'organigramme est adéquat à l'atteinte des résultats espérés. A travers le graphique ci-dessous, nous constatons que les budgets alloués annuellement aux activités pour l'obtention des résultats espérés sont engagés à 92% en moyenne (taux de décaissement budgétaire avant la pandémie).

**Graphique 2** : Budget engagé par an du projet (en \$).



*Source* : Rapport annuel du projet.

Le budget destiné pour l'exécution des activités est largement suffisant pour les réaliser mais rencontre souvent des obstacles. Pourtant, quelques parties prenantes (moins de 5%) ont signalé avoir subi un retard sur le déblocage de fonds. A l'instar du RCD 2019, ce produit est déjà disponible depuis l'année dernière et n'attend plus que l'édition. Le gouvernement et les entités (organismes internationaux, les intervenants à Madagascar sur le plan développement) utilisent le RCD pour puiser des informations essentielles.

Dans la majorité des parties prenantes du projet, les personnels participant à la mise en œuvre de ce dernier sont dotés de matériels suivant la dernière technologie par le projet. Certaines parties prenantes sont victimes de l'alternance des dirigeants et accusent un retard dans l'imprégnation des activités du projet, et sont même parfois dans l'ignorance totale des étapes déjà effectuées dans le cadre du projet.

Nombreux bénéficiaires ont reçu une formation dans le cadre du projet. Les participants à ces formations perçoivent des motivations financières afin de réaliser les objectifs du projet (per diem). Le renforcement de capacité pour les techniciens locaux est favorisé par le

projet. Il y a ceux qui sont partis à l'étranger pour jouir de l'assistance technique à savoir deux responsables de l'ARMP/DAI, STPCA (en moyenne deux fois par an).

La réalisation des résultats n'est pas trop coûteuse par rapport aux budgets alloués au projet. En effet, 70% des résultats ont été réalisés avec un taux de décaissement de 92% (en moyenne) du budget. Cela se traduit par une utilisation plutôt satisfaisante des ressources. Le système S&E (au cours et à la fin de l'an) mise en place répond de manière satisfaisante sur la couverture des résultats escomptés par le projet. La fréquence de suivi et évaluation au cours du projet garde toujours son allure que ce soit par trimestre ou par an. L'ajustement des activités lors de la validation des PTA en est la preuve. En plus de la production du rapport annuel des activités, les réunions au cours de l'année ne manquent guère. A partir de la production des rapports trimestriels, la participation du comité de pilotage sur le suivi et le contrôle de qualité effectué affine le système de S&E mis en place. Le changement est constaté surtout au niveau des parties prenantes et bénéficiaires. Une des preuves est l'exécution pour la plupart des résultats du projet avant le deadline. Ceci permet d'affirmer que l'identification des parties prenantes au projet est vraiment adéquate et propice à l'atteinte des résultats du projet.

En tant que responsable actif dans le développement, le PNUD s'est engagé à lutter contre la propagation de la pandémie COVID 19 de l'année 2020. Cette décision a pour effet la diminution du budget alloué au projet GBCI.

Le PTA 2021 confirme la reprise de certaines activités (actualisation de la mercuriale des prix, réalisation de l'Audit auprès de l'ARMP, etc.) supprimées au cours de l'année précédente. Pour rappel, le projet était prévu se terminer en décembre 2019 et donc avoir réalisé tous les résultats attendus depuis plus d'un an.

A la lueur de ces faits, la note d'évaluation pour ce critère est « plutôt satisfaisante ».

#### **4.5. EFFETS OU PREMICES D'IMPACTS**

Nous avons essayé de comprendre si les résultats obtenus dans ce projet auront des effets sur ces entités participantes au projet. Toutes (100%) les parties prenantes ont affirmé que le projet répond bel et bien aux besoins de leurs institutions.

Un changement positif devrait être donc constaté au niveau des institutions. Autres que le renforcement de capacité, la sollicitation des ARMP/DAI pour effectuer des audits auprès des grandes firmes est déjà une réussite. En effet, le FDL et Agetipa ont souhaité que le DAI effectue des audits (*source : lettres officielles de la part de ces demandeurs présentées par le DAI aux consultants*).



Entre autres, au niveau des services de recours, les plaintes déposées au cours de seulement trois (3) mois sont l'équivalent en nombre de celles de l'année précédente l'intervention du projet. La sensibilisation auprès des bénéficiaires sur l'importance de l'ARMP a produit ce niveau de recours élevé d'où une meilleure crédibilité de l'institution et amélioration des contrôles audits.

La déclaration des impôts s'effectue déjà en ligne mais l'appui technique et logistique du projet élargirait encore la satisfaction des contribuables. En effet, le DGI a déjà initié la déclaration fiscale en ligne en dehors du cadre du projet.

Ainsi, le soutien apporté par le projet est très motivant dans ce domaine. Les autres bienfaits en seront considérables : réduction de la corruption, sensibilisation directe des contribuables sur les dossiers à constituer, etc. L'adressage effectué dans la CUT est très utile pour affiner la liste des contribuables et augmenter les recettes fiscales. En revanche, l'exploitation encore limitée de la base des données sur l'adressage ne permet pas encore d'envisager cette augmentation de recette fiscale.

Cependant, les effets peuvent tarder pour certains cas. Par exemple, même si la base des données concernant l'harmonisation des prix est déjà disponible (c'est-à-dire la mercuriale des prix pour les marchés publics), c'est sur le plan pratique que la différence réside. Ces prix sont déjà insérés dans le SIGMP et sous-entend que chaque institution ayant un PRMP accède à ce compte lors de l'exécution des MP. Le libellé de la mercuriale des prix est encore à titre indicatif dans ce plateforme, plus explicitement c'est encore de manière standard et manque encore de spécificité pour certains produit (propos du PRMP de l'ARMP et du président du CNM (ancien PRMP avant Décembre 2020)). Ainsi, le PRMP insère le libellé correspondant et les spécificités techniques. Pour la différence de prix (surtout le prix au-dessus des plafonds), le PRMP est encore obligé de consulter descendre sur le marché, soit se référer à la dernière MP identique et actualiser à sa manière. La pratique dans le SIGMP, le PRMP clique sur le prix plafond, ajoute la spécification technique de l'article et fait une note explicative lorsque le marché est octroyé pour justifier ce prix élevé. Face à ces contraintes, nous affirmons que la mercuriale des prix est déjà utilisée mais n'est pas encore appliquée de manière effective.

La réduction du budget alloué au projet entraîne des effets néfastes sur sa bonne lancée et influencera sur le recul de l'atteinte des résultats. De ce fait, la prise en compte de la résultante des activités du projet est une étape primordiale à la réalisation par Madagascar des ODD. Le changement des gouvernements influe au niveau supérieur de la sphère sur la prise de décision mais affecte légèrement le projet. En dehors de l'adaptation aux différents évènements, le projet maximise la gestion des risques par l'élimination en avance des

activités jugées difficiles à réaliser. La résultante de ces constats permet de conclure qu'en termes d'effet, le projet est évalué plutôt satisfaisant.

#### 4.6. DURABILITE

Au niveau de chaque résultat, nous avons pu constater des preuves de mesures et d'approches spécifiques adoptées dans le cadre du projet GBCI (mise à disposition des outils répondants à la nouvelle technologie actuelle pour mobiliser les ressources intérieures et coordonner la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires publics ou privés) pour contribuer à sa durabilité, à sa mise à l'échelle ou à sa reproductibilité. Ainsi, de façon générale, les résultats obtenus grâce au projet seront durables et peuvent être mis à l'échelle.

L'examen des différents documents concernant le projet révèle une prise en compte de cette préoccupation de durabilité. En effet, tous les ministères impliqués ont été associés à la conception du projet, même si la plupart des ministères ne se sont pas impliqués au travail du projet. De plus, l'argent n'étant pas domicilié chez eux. Les Organisations de la Société Civile ont été associées à l'atteinte des résultats escomptés du projet, ce qui a pu aider au renforcement de leurs propres capacités. Enfin, les autorités communales ont été associées à l'identification des contribuables et à la mise en œuvre de l'adressage. Les structures appuyées par le projet sont, pour la plupart, des institutions stables.

A noter que le MEF a joué son rôle de leader du côté du Gouvernement en ce qui concerne la réforme sur les finances publiques. Sur le côté organisationnel, le MEF a accueilli dans son local le pilotage du projet. Afin de capitaliser les acquis lors de l'intervention du projet, la MEF a opté pour une amélioration de certaines activités liées aux portées du projet. En effet, la première version du CDMT a attiré la MEF à réorienter certains concepts sur la gestion budgétaire dont le réajustement du choix du PIP.

La Primature s'est, elle, engagée aux côtés du STPCA à travers un protocole de collaboration dans la gestion des aides publiques. La présidence s'est quant à elle, impliquée dans le fonctionnement de l'OCSIF par la mise en place du TNC c'est-à-dire le suivi des investissements publics.

De même, les Organisations de la Société Civile ont été associées à la conception du projet et choisis comme agences d'exécution des activités, ce qui a pu aider au renforcement de leurs propres capacités. Enfin, les autorités communales et des quartiers ont été associés à la réalisation du recensement des contribuables sous la conduite de la DRI Atsinanana et à la mise en œuvre des activités.

Les parties prenantes sont formées par le projet pour gérer de manière indépendante les outils conçus comme le TNC de l'OCSIF ou adressage des contribuables de la CUT. Le suivi

auprès des parties prenantes sur l'application des différentes formations est effectué périodiquement.

Dès la conception du projet, l'appui apporté au gouvernement et aux parties prenantes vise déjà à pérenniser les résultats du projet. La disponibilité des points focaux en est la preuve. Ces derniers sont présents dans chaque bénéficiaire et possèdent la capacité requise pour perpétuer les résultats. Ils sont soutenus financièrement par l'Etat soit par le PNUD.

De même, le mécanisme de plaidoyer en faveur de l'adoption du projet est opérationnel depuis la réalisation du projet. Lors de notre descente sur terrain, certaines parties prenantes ne possèdent pas du rapport d'activité du projet GBCI. Malgré cela, ce critère est évalué plutôt satisfaisant.

#### 4.7. GENRE

Parler de l'approche genre (au-delà des aspects moins spécifiques relevant de l'approche participative « tout court ») réside dans le fait même d'impliquer la population féminine et des minorités dans le projet, que ce soit au niveau de sa conception ou de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation de ses actions. La participation des femmes est vivement sollicitée dans ce projet puisque dans chaque PTA la proportion des femmes est prévue pour entreprendre dans chaque activité. Ainsi, l'affirmation sur une réelle intégration des femmes dans le projet à travers des activités est valide. L'intégration du concept genre a suivi l'exécution du projet dès qu'il est possible de considérer. Globalement, les femmes sont sollicitées dans les différentes formations. A titre d'illustration, selon l'UPF, 11 personnes ont été formées dont 3 de l'UPF (2 sont des femmes), 5 de l'impôt (2 sont des femmes), 3 des douanes (3 sont des femmes). Le ratio montre qu'il y a 7 femmes sur 11 personnes formées.

Pourtant, lorsque la compétence est requise, la domination masculine fait surface. Le cas de la formation obtenue par la section Audit de l'ARMP en témoigne. Sur les 9 personnes formées, une seulement est de la gente féminine. Ils ne refusent pas le concept approche genre mais c'est la spécialisation qui est le critère demandé pour sélectionner les bénéficiaires. De ce fait, l'aspect genre est laissé à part lorsque la compétence ne répond pas aux demandes de l'activité.

L'inscription du projet pour l'atteinte des ODDs reflète également la considération des groupes vulnérables et contribue à la lutte contre la pauvreté. Les droits fondamentaux de la population ne sont pas acquis tant que la pauvreté est à une ampleur très considérable. Spécifiquement, les groupes vulnérables sont les victimes de ce fléau. Tout au long du processus d'exécution du projet, c'est-à-dire depuis les phases de conception, mise en

œuvre et résultats, la consolidation des droits par chaque citoyen est considérée. Ce critère est évalué satisfaisant.

**Tableau 1 :** Résumé de la notation d'évaluation

Critère	Appréciations	Note (sur 6)
<b>APPRECIATION GÉNÉRALE</b>	<b>SATISFAISANT</b>	<b>5 (30/36)</b>
<p>Le projet a honoré les attentes placées en lui en termes de performance globale. Dans les critères, la note du projet varie entre 6 et 4. Toutes les notes se trouvent dans la catégorie « satisfaisant » même si, en termes d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité la performance est jugée « plutôt satisfaisante ».</p>		
<b>PERTINENCE</b>	<b>TRES SATISFAISANT</b>	<b>6</b>
<p>Le projet s'aligne aux différents documents stratégiques que ce soit au niveau national (PND, PEM) qu'au niveau du PNUD, et a permis de répondre à des besoins légitimes des bénéficiaires dans un objectif d'atteinte des ODD. Il a entamé des activités pour que la gestion budgétaire soit inclusive, plus performante et que l'incorporation des ODDs soit effective. Les outils que le projet a voulu mettre à la disposition des bénéficiaires (RCD, CDMT, TNC, le changement sur la manière de suivre les aides que ce soit du côté du STPCA ou de l'OCSIF.</p>		
<b>COHÉRENCE</b>	<b>SATISFAISANT</b>	<b>5</b>
<p>Le projet répond également aux besoins de la politique nationale mais aussi complète les actions des acteurs du développement et PTFs, de la coordination de l'aide et de la gestion des FP en général. Les parties prenantes choisies, dans le cadre du projet, se distinguent dans leur mission, dont l'OCSIF et le STPCA dans le domaine de l'aide.</p>		

Critère	Appréciations	Note (sur 6)
<b>EFFICACITÉ</b>	<b>PLUTOT SATISFAISANT</b>	<b>4</b>
<p>La réalisation des activités conduit à l'atteinte des produits correspondants, malgré quelques lacunes constatées. Le projet apporte effectivement des changements : le renforcement des mécanismes de coordination et de suivi de la mise en œuvre des programmes et projets d'investissements prioritaires publics ou privés est jugé satisfaisant, bien que le TNC de l'OCSIF doive être alimenté périodiquement et systématiquement pour aider dans la prise de décision ; les outils pour mobiliser les ressources intérieures sont classés satisfaisant, bien que la base des données sur l'adressage dans la CUT ne soit pas utilisée de manière effective. Le changement apporté par le projet est plutôt satisfaisant concernant les outils pour le suivi de gestion du processus budgétaire pour l'atteinte des ODD, la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du développement, et sur la disponibilité des notes analytiques présentant l'état actuel en termes de coopération de développement.</p> <p>L'apparition de la pandémie au début de l'année 2020 a pesé de manière très significative sur les résultats du projet. La note plutôt satisfaisante est attribuée à l'efficacité du projet en considérant les indicateurs qui mesurent ces changements.</p>		
<b>EFFICIENCE</b>	<b>PLUTOT SATISFAISANT</b>	<b>4</b>
<p>Les budgets alloués pour l'exécution des activités pour l'obtention des résultats espérés sont à la hauteur de 92% en moyenne (avec 70% des résultats atteints) avant l'arrivée de la pandémie. La restriction budgétaire (plus de la moitié du budget prévu a été amputé) du projet à cause de la crise sanitaire a entraîné une réalisation de 35% des activités prévues initialement, mais 54% des résultats escomptés au vu de l'analyse du PTA et du rapport annuel 2020. De manière générale pour ce critère, on peut que malgré les approches efficaces, le fait de ne pas voir obtenu davantage de résultats avec plus d'un an d'extension du projet (censé s'achever en décembre 2019) a pesé négativement dans l'évaluation. De plus, le PTA 2021 confirme la reprise de certaines activités (actualisation de la mercuriale des prix) qui ne devraient plus avoir lieu d'être puisque les outils étaient déjà censés être utilisés et pris en main par la partie nationale.</p>		
<b>DURABILITÉ</b>	<b>PLUTOT SATISFAISANT</b>	<b>4</b>
<p>Bien que des mesures adéquates aient été prises pour assurer que tous les produits livrés correspondent aux réels besoins des bénéficiaires, la prise en main des outils par les bénéficiaires (notamment les entités nationales appuyées) est une condition nécessaire pour la durabilité des résultats : alimentation périodique bases de données, mise à jour de la mercuriale... C'est le cas pour le produit mécanisme et outils de mobilisation des ressources intérieures (fiscales et non-fiscales) développés et opérationnalisés, et, la disposition des compétences renforcées et des matériels nécessaires pour assurer la gestion efficace des ressources.</p>		

Critère	Appréciations	Note (sur 6)
<b>IMPACT</b>	<b>PLUTOT SATISFAISANT</b>	<b>4</b>
Les parties prenantes et bénéficiaires du projet sont devenues plus performantes dans la conduite de leurs fonctions quotidiennes suite à l'appui du projet sur le renforcement de capacité comme l'ARMP et l'OCSIF. On constate que le mécanisme et outils de mobilisation des ressources intérieures (fiscales et non-fiscales) développés et opérationnalisés ne font pas encore preuve d'une appropriation effective. Le changement escompté dans la TdC est sur la bonne voie mais encore sur le long terme.		
<b>GENRE</b>	<b>SATISFAISANT</b>	<b>5</b>
Le GBCI a essayé d'insérer le concept genre tant que c'est possible. Globalement, c'est lors des différentes formations en renforcement de capacité auprès des parties prenantes que le projet s'est affirmé en genre. Lorsque la compétence est requise, on rencontre la domination de la gente masculine.		

## V. CONCLUSIONS

De manière globale, la performance du projet est jugée « **SATISFAISANT** » mais varie d'un critère évaluatif à l'autre. Les points forts du projet résident dans sa pertinence (100%) au regard du contexte et des politiques et des stratégies globales ou sectorielles du pays. La pertinence de créer un espace budgétaire large et suffisant pour mettre en œuvre efficacement les politiques publiques visant l'atteinte des ODD n'est plus à débattre, et c'est justement l'objectif principal du projet. Considéré sur le plan de la cohérence, le projet est jugé satisfaisant, de par sa continuité par rapport aux anciens projets initiés par le PNUD dans le domaine de la mobilisation de ressources, et de par son adéquation aux différentes stratégies de modernisation au niveau des Finances Publiques. Par rapport à l'efficacité, la capacité du projet à réaliser les résultats et changements attendus est assez mitigée, bien que les réalisations aient été nombreuses : la note attribuée sur ce critère est « plutôt satisfaisant ». Le niveau d'efficience du projet est relativement élevé et dépasse le 75% (plutôt satisfaisant). Des effets positifs palpables peuvent être attribués aux appuis du projet, bien que l'influence de divers facteurs externes (changement au niveau des dirigeants, changement de vision et de stratégie, manque de coordination des différentes parties prenantes, etc.) pèse sur la continuité et menace la création d'effet à moyen terme du projet malgré les espoirs apportés par ce dernier. De ce fait, l'effet ou prémices d'impact est plutôt satisfaisant. La reproductibilité des produits du projet est certaine et encouragée, et la pérennité des outils mis en place est relativement assurée étant donné leur

correspondance aux réels besoin des bénéficiaires, bien que des aspects méritent d'être revus pour assurer la durabilité (critère jugé « plutôt satisfaisant ») des résultats tels qu'une appropriation réelle et une « prise en main effective » par les bénéficiaires et une meilleure coordination pour l'atteinte et la pérennité de résultats bénéfiques à tous. Enfin, bien que l'aspect transversal du genre ne soit pas l'élément essentiel dans un projet d'appui institutionnel, la volonté de favoriser les femmes en tant que parties prenantes aux différentes activités et en tant que bénéficiaires des appuis (formations) a permis au projet d'être jugé « satisfaisant » sur ce volet.

Certes, quelques points à améliorer persistent tels que : l'absence du document de projet initial où ce dernier est essentiel à sa mise en œuvre (intégration du cadre logique pour la période de mise en œuvre et pour faciliter le suivi et évaluation), la modification des activités jugées pertinentes pour atteindre le changement par les concepteurs des TDRs (le projet a des retours sur les TdRs avant la validation finl d'où l'exclusion de certains points comme le cas de l'ARMP,STPCA et DGEP), le faible effectif au niveau de l'équipe de coordination du projet alors que la tâche est de grande envergure, la faculté d'adaptation du projet face à l'alternance politique et la pandémie pour conserver les résultats. En dépit de ces insuffisances, le projet est venu renforcer les efforts déjà entamés par le PNUD depuis l'année 2000 (projet GJ) en matière de Gestion budgétaire pour la croissance inclusive et l'atteinte des OMD/ODD.

## VI. ENSEIGNEMENTS TIRES, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

### 6.1 Enseignements Tirés & Leçons apprises

Les principaux enseignements tirés et leçons apprises peuvent être résumés comme suit :

- Il est assez compliqué d'évaluer un projet pour lequel **aucun document de projet ni cadre de résultats n'ont été initialement établis.**
- **Un suivi régulier et proactif de la mise en œuvre des activités est à renforcer** afin de s'assurer que celles-ci soient toutes réalisées durant l'année en cours et interpellent la partie nationale au fur et à mesure que le temps avance dans la réalisation des activités entreprises.
- Pour que les produits tels le Tableau National Consolidé (TNC) et la mercuriale des prix soient immédiatement opérationnels, Il serait important et impératif de s'assurer que toutes les dispositions aient été prises ou considérées à cet égard.
- **Il s'avèrerait utile d'adopter une vision Gestion axée sur les résultats et ne pas s'arrêter aux réalisations mais aux résultats** (c'est-à-dire les changements descriptibles ou mesurables au niveau des bénéficiaires). Le TNC est un outil essentiel pour la coordination des aides, mais les conditions ne sont pas remplies pour qu'il soit régulièrement et systématiquement alimenté de données mises à jour (les données pour les années depuis 2019 à nos jours ne sont pas encore disponibles). De



même, si la mercuriale est disponible mais non utilisée, aucun changement ne pourra être perçu.

- **Le circuit de validation/approbation des dossiers jugé assez lourd**, car cela, couplé au manque de personnel et à la faible disponibilité des différents interlocuteurs, retarde beaucoup la mise en œuvre du projet et donc l'atteinte des résultats.
- **Certains matériels sont trop sophistiqués (imprimante et/ou photocopieuse) pour certaines entités où il n'y a pas de techniciens qualifiés pour une assistance de ces matériels.** Il est très difficile d'accéder aux consommables surtout pour les imprimantes (prix exorbitants, ou produits pas encore sur le marché malagasy). D'où des matériels restent inexploités car après l'utilisation des premiers consommables, il n'y a plus de rechange comme pour les imprimantes.
- Un échange régulier entre les parties prenantes sur le choix des actions jugées urgentes et pertinentes (tout en gardant une optique de GAR) est très utile afin de raccourcir la durée des feedbacks.

## 6.2 Bonnes pratiques

Plusieurs bonnes pratiques ont également été enregistrées au cours de la mise en œuvre du projet. Elles ont permis de relever les principaux défis rencontrés et d'assurer dans l'ensemble l'atteinte des résultats du projet.

Il ressort de cette évaluation l'implication et la participation active de toutes les parties prenantes. Toutefois, les conditions favorables concernant la volonté décisionnelle affichée par les autorités et les acteurs du système sont créées. En d'autres termes, une collaboration franche entre les parties prenantes (appropriation) dans l'unité de l'action.

Il y a également la mutualisation des ressources pour plus de synergie et de complémentarité. La fluidité des échanges d'informations entre les parties prenantes assure l'atteinte des résultats et la tenue la réunion de travail informelle en tant que besoin.

La programmation annuelle, c'est-à-dire l'ensemble des activités d'un projet, est l'expression des besoins exprimés et validé par le projet avec les différents participants. L'identification des besoins est faite par les bénéficiaires eux-mêmes appuyée par le PNUD. Cette démarche facilite l'appropriation des projets et la pérennisation des actions.

Les formations dispensées constituent un des volets les plus importants de ce projet et ont permis de consolider les connaissances de base des apprenants, de développer les performances et les capacités techniques, et de davantage motiver les différentes parties dans l'atteinte d'un objectif commun.

Toutes les activités menées dans le cadre du projet, y compris la valorisation des régions, interfèrent positivement sur le développement local de ces territoires et apportent à l'action générale de développement du pays avec une contribution en termes de plus-value économique et sociale. A ne citer que l'amélioration des recettes fiscales permet de construire des infrastructures nécessaires pour la population et la possibilité de financer de meilleurs services publics à la population.

## VII. RECOMMANDATIONS

Partant des principaux résultats de cette évaluation, les recommandations sont formulées à deux (2) niveaux telles que présentées ci-après.

A l'intention du PNUD :

1. **Le projet ne possède pas un document de projet (PRODOC) spécifique et ceci a rendu difficile l'évaluation.** Ainsi, nous recommandons : (i) chaque projet devrait posséder un document initial qui le décrit ; (ii) améliorer la formulation du Projet en intégrant dans le cadre de résultats des indicateurs de produits ou résultats immédiats et des résultats finaux mesurables permettant de dresser un tableau plus réaliste de la performance du Projet à l'évaluation finale; et (iii) établir dès début du projet une théorie de changement afin d'apprécier l'apport des différents niveaux de résultats du projet et d'éviter la « navigation à vue annuelle ».
2. **Assurer l'adéquation suffisante, notamment en nombre, des équipes de mise en œuvre des projets** (staffs de projets) afin de faciliter sa mise en œuvre (ne pas concentrer sur une unique personne le traitement des affaires financières et techniques), anticiper les difficultés et apporter à temps des réponses appropriées à la réussite du projet.
3. **Dans sa dernière année d'exécution, orienter les ressources du projet en priorité vers les activités des produits non encore atteints et établir des protocoles**

d'accord pour garantir « la prise en main » des outils mis à disposition (budget pour le financement des activités récurrentes telles que l'alimentation et la mise à jour des données...) pour la pérennité des acquis

4. **Renforcer les capacités des différentes parties prenantes du projet en gestion axée sur les résultats** pour une compréhension commune des niveaux de résultats que l'on souhaite atteindre dans le cadre du projet (Réalisation des activités Vs Résultats).
5. En termes de dotation en matériels, **offrir des matériels (informatiques et autres NTIC) conformes à la compétence technique des bénéficiaires pour assurer une meilleure appropriation et une meilleure durabilité**, c'est-à-dire, par exemple, lors des achats des matériels, il faut exiger aux fournisseurs la disponibilité des consommables et leur prix et choisir les matériels plus répandus sur le marché pour faciliter l'accès aux consommables pièces de rechanges mais aussi aux entretiens.
6. **Produire et vulgariser des outils simplifiés sur les procédures administratives et financières du PNUD** au profit des entités bénéficiaires de mise en œuvre des projets. Dans le cadre de tous les projets, la maîtrise des procédures par les partenaires et entités bénéficiaires est toujours un facteur clé de succès.
7. **Intégrer dans chaque rapport annuel le volet financier** afin d'apprécier l'efficience du projet.

#### **A l'endroit du Gouvernement :**

8. **S'assurer de l'utilisation effective des outils et mécanismes mis en place avec l'appui du projet et leur pérennité** (mettre à disposition les ressources humaines et financières adéquates pour leur bon fonctionnement).
9. **Renforcer la communication entre l'équipe du Projet et tous les autres acteurs clés de la mise en œuvre sur le terrain.** Le délai de chaque étape d'avancement du projet devrait être respecté. Un système de rappel systématique devrait être en vigueur.
10. **Reproduire les activités pilotes réussies du projet à d'autres entités** que ce soit au niveau régional ou national (Communes et ministères concernés) pour le développement du pays.

### **ANNEXE 1** : *Documents consultés*

- UNDAF Madagascar 2015-2019
- CPAP 2015-2019
- CPD Final
- PTA GBCI MFB 2015
- PTA GBCI 2016
- PTA GBCI 2017
- PTA GBCI 2018
- PTA GBCI 2019
- PTA GBCI 2020
- PTA GBCI 2021
- Rapport annuel GBCI 2016
- Rapport annuel GBCI 2017
- Rapport annuel GBCI 2018
- Rapport annuel GBCI 2019
- Rapport annuel GBCI 2020
- Guide d'évaluation du PNUD
- Loi des finances 2017 à 2020
- Compte rendu de l'exécution budgétaire 2018
- Rapport annuel Cours des Comptes 2019
- Enquête Nationale sur le Suivi des OMD 2012.
- Bulletin d'informations du Ministère des Finances et du Budget 2018.
- Rapport PEFA sur les performances : Auto-évaluation (répétée) de la gestion des finances publiques de Madagascar (2013).
- PND 2015.

## ANNEXE 2 : Les termes de références

**Pays** : Madagascar

**Description de la mission** : Recrutement Consultant Individuel National pour l'Evaluation Finale de projet

**Nom du projet** : Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI)

**Durée de la mission (if applicable)** : 05 semaines calendaires à raison de 6 jours par semaine

**Duty Station** : Antananarivo avec des déplacements dans les zones d'intervention

---

### I- CONTEXTE ET SITUATION

Au sortir de la crise socio-politique qui a sévi dans le pays de 2009 à 2013, Madagascar est plongé dans des difficultés de toutes sortes, entre autres : taux de pauvreté élevé<sup>19</sup> ; une perception d'exclusion sociale parmi les pauvres, des inégalités criardes entre les milieux urbain et rural, avec respectivement 49% et 77% de taux de pauvreté, comparé à l'ODD1 fixé à 35 % ; une chute de la croissance économique de 6,2% avant la crise (2003 à 2008) à une moyenne de 2% au cours de la période 2009 2013, dont 1,3 dans le secteur non-minier<sup>20</sup>.

Consécutivement au retour à l'ordre constitutionnel en 2014 résultant de l'élection présidentielle et des élections législatives, Madagascar a retrouvé sa place dans le concert des nations et vu le retour de ses partenaires techniques et financiers. La mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) élaboré par le nouveau Gouvernement pour la période 2015 - 2019 nécessite en fait la mobilisation d'importantes ressources tant intérieures qu'extérieures pour relever les nombreux défis du développement du pays.

C'est dans ce contexte que 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). 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'Etat 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 macroéconomique et la restauration d'un environnement des affaires attrayant ». 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. Ledit CPAP est mis en œuvre à travers un certain nombre de projets, parmi lesquels le projet « Gestion Budgétaire pour la Croissance Inclusive et l'atteinte des OMD/ODD (GBCI) ».

A travers ce projet, le PNUD entend jouer un rôle de premier plan dans la mobilisation des ressources de l'État et des partenaires de développement pour aider le pays à implémenter son PND qui intègre les OMD/ODD. Il contribue particulièrement à la réalisation des priorités, ainsi qu'au renforcement du cadre de la mise en œuvre du PND en se focalisant en particulier sur la question du financement de ce dernier. Le projet contribue à la réalisation du résultat<sup>1</sup> du programme de pays (CPAP) suivant : « Les institutions et les acteurs, au niveau national et local, utilisent des outils et mécanismes facilitant à la fois l'atteinte des

---

<sup>19</sup> Le taux de pauvreté monétaire estimée à 71,5% reste élevé (INSTAT, 2012), comparé à 70% en 1993 et 69,6 % en 2001

<sup>20</sup> In Nations Unies (2015) « Descriptif de programme de pays pour Madagascar (2015-2019) », DP/DCP/MDG/3, p.2

OMD/ODD et une aide au développement efficace ». 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 ».

Dans le cadre du projet, une attention est accordée à la mise en place d'une gestion efficace et efficiente de la dépense publique et à l'amélioration de la mobilisation des recettes fiscales et non fiscales facilitant la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) notamment à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion.

Dans le même ordre d'idée, le renforcement de l'efficacité de l'aide au développement constitue un élément important du programme lequel interviendra dans les activités visant à promouvoir l'appropriation, l'alignement et l'harmonisation de l'aide au développement à Madagascar.

Plus concrètement, les interventions clés du projet sont les suivantes :

1. Développement et mise à disposition des acteurs du développement (gouvernement, Parlement, société civile, etc.) d'outils et de compétences en matière de programmation, exécution et suivi budgétaire, pour l'atteinte des ODD ;
2. Développement et mise en œuvre de mécanismes et outils de mobilisation des ressources intérieures (fiscales et non-fiscales) ;
3. Organisation de la table ronde des donateurs (préparation de notes stratégiques, mobilisation des partenariats, etc.) et appui à l'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) ;
4. Renforcement de la coordination des interventions des partenaires au développement au niveau central, régional et sectoriel ;
5. Production de notes analytiques sur l'état actuel et les perspectives de la coopération au développement.

### **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 31 Aout 2020, le pays compte 14 863 cas dont 13 832 guéris, 836 cas actifs et 192 décès. <sup>21</sup>

Face à cette situation de crise sanitaire, le gouvernement malagasy a proclamé depuis la survenue des premiers cas l' « Etat 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

---

<sup>21</sup> Source : Studio SIFAKA, situation pays COVID-19 au 31/08/2020

villes du pays, iv) la fermeture des écoles et des structures/institutions publiques et privées « non essentielle » entre autre.

Madagascar a subi les conséquences socioéconomiques 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. En témoigne l'évolution attendue/enregistrée des principaux indicateurs macroéconomiques et financiers :

- Taux de croissance du PIB de 5, 5% (LFI 2020) revu à 0,8% (LFR 2020) ; les premières estimations tablent sur un taux de croissance de 1,2 % (BFM, 2020)<sup>22</sup> ;
- Taux d'investissement initialement fixé à 25,4% revu à 16,7% (LFR 2020) ;
- Le solde global de la balance des paiements s'est dégradé sur les trois premiers mois de 2020 avec un déficit estimé à 0,5 % contre 0,2 % du PIB sur la même période de 2019 ;
- Ralentissement des activités des entreprises du secteur réel e baisse significative de l'Indicateur synthétique des Activités des Entreprises (IAE) qui passe de +4,0 % au quatrième trimestre 2019 à -73,6 % au premier trimestre 2020 (BFM, op.cit.) ;
- L'inflation est prévue rester à +6,1% c'est-à-dire le niveau dans la LFI 2020 ;
- Dépréciation continue de l'Ariary face aux devises étrangères

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.

#### **Les principales réalisations du projet**

- Contribution à la restauration de la programmation pluriannuelle du budget et des Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) global et sectoriel par la mise en place d'un guide méthodologique et évaluation de la mise en œuvre du processus au niveau de six ministères pilotes ;
- Mise en place de la Mercuriale de prix pour les articles achetés par l'Administration avec mise en place de données de prix de référence pour les 22 régions de Madagascar en vue de la réduction de la corruption, les surfacturations, source de gaspillage des deniers publics ;
- Appui à la dématérialisation du processus de passation des marchés publics, au renforcement des capacités en audit et contrôle des marchés publics (ARMP), au renforcement des capacités de l'Administration publique centrale/déconcentrée et

---

<sup>22</sup> Banky Foiben'i Madagasikara (2020), Note de conjoncture économique, mai 2020

décentralisée et du secteur privé et de la société civile sur les textes du nouveau Code des marchés publics ;

- Mise en place et opérationnalisation de la plateforme de gestion des aides à Madagascar; renforcement de la transparence des mécanismes de coordination des partenaires techniques et financiers et du suivi de leurs apports (APD) à travers l'appui au Secrétariat Technique Permanent à la Coordination de l'Aide (STPCA)
- Appui à l'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) dans la coordination et le suivi des investissements et de leurs financements effectifs : mise en place du tableau national consolidé (TNC);
- Appui à la création de l'Observatoire Indépendant des Marchés Publics (OIMP) et appui à la surveillance des marchés publics passés et en cours d'exécution aux niveaux central et régionaux
- Un Document stratégique sur la coopération au développement et le manuel de procédures y associé mis à disposition du Gouvernement ;
- Au niveau local, mise en place de logiciel de traitement et d'édition des adresses et des impôts fonciers (IFPB et IFT) mis à la disposition de la commune urbaine de Tamatave ; Recensement des activités économiques des contribuables dans l'arrondissement de Tanambao V Tamatave ;
- Refonte des textes et logiciels de gestion des concours administratifs pour une meilleure gestion des ressources humaines de l'Etat.

#### **Zones d'intervention**

National/Central (Institutions et départements ministériels)

Régional (Commune urbaine de Tamatave)

#### **II- OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION**

La présente évaluation finale du projet GBCI est en conformité avec les dispositions légales inscrites dans le CPD/CPAP 2015 - 2021 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 GBCI 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.

A cet égard, au niveau national/central, elle couvrira les Ministères et Institutions ci-après :

- Ministère de l'Economie et des Finances : la Direction Générale des Impôts, la Direction Générale de l'ARMP, la Direction Générale des finances et de l'administration générale, la Direction de la coordination et du suivi/évaluation des programmes, la Direction de la comptabilité publique ;
- Le Ministère de l'Emploi, de la Fonction Publique et des Lois Sociales : la Direction Générale de la fonction publique ;
- Le Secrétariat Technique Permanent pour la Coordination de l'Aide (STPCA) ;
- L'Organisme de Coordination et de Suivi des Investissements et de leurs Financements (OCSIF) ;
- L'Observatoire Indépendant des Marchés Publics (OIMP).



Au niveau régional/local, elle couvrira essentiellement la région Atsinanana et plus précisément la Commune Urbaine de Tamatave

L'évaluation respectera autant que faire se pourra 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 bénéficiaires (indirects) des interventions du projet et d'autre part elle prendra en compte les porteurs d'obligations dont : les différents acteurs clés gouvernementaux au niveau national/central et régional/local

L'objectif général de l'évaluation finale du projet GBCI 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 socioéconomique 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.

### III- CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS CLES

L'évaluation portera sur les critères suivants et permettra de répondre, entre autres, aux questions clés suivantes :

#### **Pertinence**

Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays dans un contexte de sortie de crise.

- Dans quelle mesure (i) le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ? (ii) le projet contribue-t-il à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays ?

- 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 pour par rapport 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 sur le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
- Dans quelles mesures les dimensions genre (égalité des sexes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prises 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 ?

### **Cohérence**

- Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (Etat, 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 (Etat, 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) ?

### **Efficacité**

- Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?
- Dans quelle mesure (i) le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales? (ii) Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables, dans quelle mesure ont-ils été réalisés? (iii) Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays? A l'efficacité ou à l'inefficacité? (iv) Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances? Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances? Quels ont été les facteurs limitants, facilitants et pourquoi? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace? Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet? Cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet, à la prise en compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires? Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
- Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
- Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes) 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 renforcé ?

## Efficienne

- Dans quelle mesure (i) la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a permis d'obtenir les résultats attendus ; (ii) la stratégie de mise en œuvre du projet du PNUD et son exécution ont été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?
- Dans quelle mesure (i) ressources humaines et financières, ont-elles été utilisées de manière appropriée ? (ii) les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ? (iii) les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ? Les activités soutenant la stratégie présentaient-elles un bon rapport coût-efficacité ?
- Dans quelle mesure (i) les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ; (ii) les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficace et efficace du projet ?
- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...) ?
- Une approche plus efficace serait-elle envisageable (même résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ?

## Durabilité

- (i) Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits (biens et services) du projet ? (ii) Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ? (iii) Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ? (iv) Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure (i) Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ? (ii) Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de droits fondamentaux et de développement humain ? (iii) Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure (i) les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ? (ii) Dans quelle mesure les interventions du PNUD disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ? (iii) Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

## Effets/impacts

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

## Égalité des sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?

- Les résultats obtenus en termes d'égalité des sexes sont-ils satisfaisants ou auraient-ils dû être plus conséquents ? Dans quelles conditions ces résultats pourraient-ils être pérennisés ?

#### IV- 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 :

- Réunion de démarrage;
- Etablissement d'un chronogramme bien défini des activités ;
- 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 ;
- Analyse et traitement des données recueillies ;
- Rédaction des rapports, leur présentation (rapport provisoire et rapport final) et 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 physique ou morale présent 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 GBCI et devra répondre notamment aux principales questions évaluatives issues des critères énumérés supra.

## V- CALENDRIER ET LIVRABLES

La durée de la mission est de cinq (5) 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 GBCI 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 intégrés. 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 (Template ci-dessous) pour permettre de voir dans quelle mesure le cabinet a pris en compte les commentaires émis par le comité de validation.

Chapitre et numéro de section	Numéro de paragraphe / Numéro de ligne	Commentaires	Réponse de l'équipe d'évaluation ou mesures prises

**Critères de qualité des livrables :**

Livrables	Principaux critères de qualité	Calendrier
<b>Rapport de démarrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence entre les différentes parties du document ;</li> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ;</li> <li>• Contenu (non exhaustif) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Exposé de la compréhension des TDR par le prestataire (pas de copier/coller)</li> <li>○ 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, justification du choix de la méthode et des outils, méthodologie d'échantillonnage et justification...)</li> <li>○ Programme de travail détaillé notamment couvrant les zones d'intervention du programme et conforme à la durée de prestation convenue</li> <li>○ Programme de travail proposé en cohérence avec la quantité de ressources (humaines) utilisées</li> <li>○ Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation</li> <li>○ Annexes : matrice évaluative détaillée, PV de la réunion de démarrage, code d'éthique signé...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin semaine 1</li> </ul>
<b>Rapport provisoire de l'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique</li> <li>• Conformité des données par rapport aux réalités du terrain ;</li> <li>• Les questions d'évaluation sont toutes adressées avec rigueur et une analyse satisfaisante et avec les éléments d'évidence adéquats ;</li> <li>• Les constats et analyses doivent être soutenus par des preuves (pas d'affirmation gratuite)</li> <li>• Les forces et faiblesses du projet sont analysées ;</li> <li>• 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 ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin semaine 4</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acquis pour l’approche développée au niveau du Programme sont documentés ;</li> <li>• Prise en compte des dimensions transversales (dimension genre, droits humains, ...) dans l’analyse et traitement des données ;</li> <li>• Contient une section spécifique sur les leçons apprises</li> <li>• Les recommandations sont pertinentes et réalistes et réalisables ;</li> <li>• Contient un résumé exécutif clair et résumant les éléments les plus pertinents</li> </ul>	
<b>Rapport Final d’évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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) ;</li> <li>• Facile à lire et contient des illustrations pertinentes (graphiques...)</li> <li>• Contient les annexes : TDR, liste des personnes rencontrées, etc.</li> <li>• Qualité des outils de dissémination.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin semaine 5</li> </ul>

## VI- MODALITES D’EXECUTION

La conduite de l’évaluation finale du projet GBCI 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 & Evaluation (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 GBCI 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.

## VII- DEONTOLOGIE DE L’EVALUATION

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » du GNUE. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de

données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

## **VIII- COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION ET COMPETENCES REQUISES**

### **1-Spécialiste en Evaluation : Chef D'Equipe**

- Avoir au moins un Master (bac+5) en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires et pertinent ;
- 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
- Expériences d'au moins 05 ans dans le secteur des réformes de l'Administration en général ;
- Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques du PNUD, avec une spécialisation correspondant au thème spécifique de l'évaluation (réforme des finances publiques, mobilisation des ressources internes et externes, coordination de l'Aide Publique au développement), 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 ;
- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.);
- Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (un atout).

### **2-Expert thématique**

- Avoir au moins un Master (bac+5) en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires et pertinent ;
- Justifier d'au moins 5 expériences dans des travaux en lien avec la réforme des finances publiques, les marchés publics, les investissements publics, la coordination de l'Aide publique au développement et la mobilisation de ressources et notamment dans le contexte à Madagascar ;
- Avoir des connaissances en gestion axée sur les résultats ;
- Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD ;
- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;
- Maîtrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (un atout).

## **IX- CRITERES DE SELECTION**

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit :

a) Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité



b) Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.

- Poids des critères techniques : 70%
- Poids des critères financiers : 30%
- Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points seraient considérés pour l'évaluation financière :

Critères	Notes
<b>Spécialiste en Evaluation : Chef D'Equipe</b>	
Diplôme de Master (bac + 5) dans domaine pertinent	10
Avoir 07 ans d'expérience minimum dans la conduite d'évaluations ou avoir réalisé au moins 5 évaluations finales de projets/programmes, de stratégies ou de politiques sectorielles ou nationales	10
Expériences d'au moins 05 ans dans le secteur des réformes de l'Administration en général	10
Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques avec une spécialisation correspondant aux thèmes spécifiques de l'évaluation : réforme des finances publiques, les marchés publics, les investissements publics et la mobilisation de ressources et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités	15
Très bonne connaissance des ODD et de l'exercice de priorisation des ODD	10
Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaine de résultats	10
<b>Approche méthodologique (20 points)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension de la mission (5 points)</li> <li>- Clarté (5 points)</li> <li>- Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points)</li> </ul> <b>Plan de travail conforme à la méthodologie (10 points)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité (4 points)</li> <li>- Clarté (3 points)</li> <li>- Cohérence des activités avec le chronogramme (3 points)</li> </ul>	30
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses domaines d'intervention ;</li> <li>- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.) ;</li> <li>- Maitrise de la langue française et une bonne connaissance de l'anglais (atout).</li> </ul>	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

## **X- DOSSIER DE CANDIDATURE**

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le curriculum vitae ;
- Copies des attestations, des diplômes et des attestations de travail.
- Une lettre de motivation ;
- Références professionnelles telles qu'indiquées ci-dessus (missions d'évaluation) ;
- La méthodologie proposée pour la mission, avec un document d'au moins deux pages;
- Une offre financière détaillée et exprimée en ariary Elle doit inclure le montant des honoraires demandés pour la réalisation des prestations et livrables mentionnées ;
- Coût unitaire des indemnités pour les déplacements en dehors d'Antananarivo ;

Les frais de mission se rapportant aux déplacements (frais de voyage, indemnités) en dehors d'Antananarivo seront pris en charge directement par le projet.

## **XI- CONFIDENTIALITE**

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

## **XII- PENALITES 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 8ème 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.

### ANNEXE 3 : Personnes rencontrées

MEF	DGFAG	M. RANDIMBIARISOA Oliva	DG	<a href="mailto:randimbi.oliva@gmail.com">randimbi.oliva@gmail.com</a>
MEF	DCSEP	Mme RAJAONARISON Colette	Directeur	<a href="mailto:nirina_ajaor@yahoo.fr">nirina_ajaor@yahoo.fr</a>
MEF	DCSEP	M. BINY Horace Emilson	Chef de service de Coordination pour les Relations Extérieures	<a href="mailto:hembiny@yahoo.fr">hembiny@yahoo.fr</a>
MEF	DCSEP	Mme RANDRIAMANGASON Malala Nalisoa	Chef de service de Coopérations Economiques	<a href="mailto:nalysoa@yahoo.fr">nalysoa@yahoo.fr</a>
MEF	INSTAT	M. Zefania Romalahy	DG	<a href="mailto:rmizef@gmail.com">rmizef@gmail.com</a>
MEF	DNP (UGP)	Mme Léa Rabarison	Directeur	<a href="mailto:rabarisonlj@yahoo.fr">rabarisonlj@yahoo.fr</a>
MEF	DGI	M. Germain	DG	<a href="mailto:denivelgermain@yahoo.fr">denivelgermain@yahoo.fr</a>
MEF	DGI	M. MINO Soloambinina Arijaona	Chef de service Direction des Impôts Mandrosoa Antananarivo	<a href="mailto:mino_ona@yahoo.fr">mino_ona@yahoo.fr</a>
MEF	DRI Tamatave	M. Michel	Directeur Régional des Impôts Atsinanana	<a href="mailto:cftoamasina@gmail.com">cftoamasina@gmail.com</a>
MEF	CNM	M. Randrianarison Sitraka Tsitohaina	Président de la CNM Antananarivo	
ARMP	DG	M. RAZAFY Harison Vonjy	Directeur Général	<a href="mailto:vonjyrazafy@moov.mg">vonjyrazafy@moov.mg</a>
ARMP	DAI	M. RASAMOELINA Jean Claude	Directeur	<a href="mailto:cocorasamoelina@gmail.com">cocorasamoelina@gmail.com</a>
ARMP	PRMP	M. RANDRIAMANAMBELO Solohery		
ARMP	Comité de Réglementation et de Recours	M. ANDRIAMIHARISOA Radoniaina	Chef de Section Normes et de la Réglementation	<a href="mailto:radomiharisoa@gmail.com">radomiharisoa@gmail.com</a>
MEF	UPF	Mme RAVELOMANANA Tantely	Coordonnatrice	<a href="mailto:tantelyravel@gmail.com">tantelyravel@gmail.com</a>
MINFOP	DGFOP	M. MAHADINU Girard Bernardin	DG	<a href="mailto:gbmahadiny@yahoo.fr">gbmahadiny@yahoo.fr</a>
CUT	MAIRIE	M. RAKOTONIRINA Nantenaina Herilala	Maire	<a href="mailto:mairietoamasina@gmail.com">mairietoamasina@gmail.com</a>
CUT	MAIRIE	M. RAZAFINDRAIBE Théodule	Directeur Système d'information	<a href="mailto:heodule@gmail.com">heodule@gmail.com</a>
CUT	MAIRIE	Mme NAROVE Soamamy	Directeur des Relations Internationales	<a href="mailto:narove.mamy@gmail.com">narove.mamy@gmail.com</a>
CUT	MAIRIE	M. RAKOTOARISOA Herizo	DAF	<a href="mailto:rmherizo@gmail.com">rmherizo@gmail.com</a>
CUT	MAIRIE	M. RAMILISON Johary Patrick	Directeur des Marchés	<a href="mailto:mairietoamasina@gmail.com">mairietoamasina@gmail.com</a>
CUT	MAIRIE	M. RAHARITODY Méléce	PRMP	<a href="mailto:mairietoamasina@gmail.com">mairietoamasina@gmail.com</a>
IISF		M. Franck Quilichini	Consultant	<a href="mailto:franck.quilichini@dgifp.gouv.fr">franck.quilichini@dgifp.gouv.fr</a>

PNUD	GBCI	Mme Amélie Voninirina	Coordonnatrice	<a href="mailto:amelie.voninirina@undp.org">amelie.voninirina@undp.org</a>
PNUD	GDS et du GDS restreint	Mme Louise Ambite	Spécialiste en coordination de l'aide	<a href="mailto:louise.ambite@undp.org">louise.ambite@undp.org</a>
PNUD		Mme ANDRIAMANDIMBISOA Holihasinoro S.	Team Leader Pauvreté & Environnement	<a href="mailto:holihasinoro.andriamandimbisoa@undp.org">holihasinoro.andriamandimbisoa@undp.org</a>
PNUD		M. RAKOTOARIVELO Zo Havana I.	chargé de programme Pauvreté	<a href="mailto:havana.rakotoarivelo@undp.org">havana.rakotoarivelo@undp.org</a>
PNUD		M. SOLOMAMPIONONA Patrick	Spécialiste en Suivi & Evaluation	<a href="mailto:patrick.solomampionona@undp.org">patrick.solomampionona@undp.org</a>
Secteur privé	FIVMPAMA	M. RANDRIANASOLO Hery	Président CRR	<a href="mailto:harijatoherinirina@gmail.com">harijatoherinirina@gmail.com</a>
Société civile	Mouvement ROHY	M. ANDRIAMORANIAINA Niaina Harijaona	Coordonnateur	<a href="mailto:nharijaona@gmail.com">nharijaona@gmail.com</a>
Présidence	OCSIF	Mme Zafera Marion	Commissaire Général p.i	<a href="mailto:zafera.mc@gmail.com">zafera.mc@gmail.com</a>
Présidence	OCSIF	Mme ANDRIAMAHOLY Ravakaso	Experte en Développement Humain	<a href="mailto:aravakaso@gmail.com">aravakaso@gmail.com</a>
Présidence	OCSIF	M. RAOELIJAONA Allan	Expert en Système d'Informations	<a href="mailto:raoelijaonaallan@gmail.com">raoelijaonaallan@gmail.com</a>
Primatures	STPCA	M. Eliezer Rabendrainy	Secrétaire Technique Permanent p.i	<a href="mailto:eliezer.stpca@gmail.com">eliezer.stpca@gmail.com</a>

## ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRES

<b>EVALUATION FINALE DU PROJET GBCI</b>			
<b>LOCALISATION :</b>			
<b>NOM DE L'INTERVIEWE(ES) :</b> .....	<b>FONCTION<sup>23</sup> :</b> .....	<b>INSTITUTION/ORGANISATION :</b> .....	
<b>DATE DE L'INTERVIEW :</b>  _ _ _ _ _ _ _ 2021			

1. Que pouvez-vous considérer :
  - Comme succès dans le cadre du projet GBCI?
  - Comme échec dans le cadre du projet GBCI?
2. S'il y a une amélioration à apporter, que soulignez - vous ?
3. Dans quelle mesure la gouvernance du budget
  - Au niveau du comité de la gestion du projet GBCI a - t - elle contribué à rendre le projet efficace et efficient ? Selon vous, quels sont les acquis à capitaliser et à répliquer ?
  - Au niveau du comité technique de pilotage a - t - elle contribué à rendre le projet GBCI efficace et efficient ? Selon vous, quels sont les acquis à capitaliser et à répliquer ?
4. Dans quelle mesure le PNUD et les ministères concernés ont facilité :
  - L'atteinte des résultats de développement ?
  - L'appropriation au niveau national, régional, départemental et communautaire?
  - L'unité dans l'action?
  - Que peut-on retenir comme bonnes pratiques ?
5. Selon vous, quels points d'amélioration faut-il apporter ?
6. Quel est votre point de vue sur le mécanisme de communication entre les différentes structures (le PNUD, les ministères concernés et les autres parties prenantes)?
7. Si de telle expérience du projet est à reproduire avec succès dans un autre contexte sur quels aspects faut mettre l'accent ?
8. Selon vous, quels changements positifs les modifications apportées au projet ont induit:
  - Par rapport aux résultats de développement obtenus?

---

<sup>23</sup> Coordonnateur du projet, Représentant des ministères, Représentant du secteur privé et de la société civile, Représentant des PTF

- Par rapport à la gouvernance du projet?
9. Quelles dispositions prendrez-vous pour poursuivre la cohérence accrue, l'efficacité et l'efficacité entre les parties prenantes à la fin du projet ?
  10. Selon vous, dans quelle mesure les objectifs du projet correspondent :
    - Aux besoins et aux intérêts des bénéficiaires effectivement exprimés par elles?
    - Aux besoins et aux intérêts du pays ?
    - Aux OMD/ODD?
    - Aux PND ?
  11. Quel est votre point de vue sur la pertinence de la conception et de la stratégie des interventions du projet par rapport :
    - Aux OMD/ODD ?
    - À l'UNDAF ?
    - Aux CPD/CPAP ?
    - Aux priorités nationales (PND)?
    - A la participation des intervenants ?
    - A l'appropriation nationale dans le processus de conception?
  12. Quel est votre point de vue par rapport aux réponses apportées par le projet aux besoins socioéconomiques et aux problèmes identifiés dans la phase de conception?
  13. Dans quelle mesure les programmes du projet GBCI représentent-ils la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de projet?
  14. Quelles leçons avez-vous tirées ?
  15. Si l'expérience du projet est à reproduire avec succès dans un autre contexte, sur quels aspects faut-il mettre l'accent?

## ANNEXE 5 : MATRICE D'ÉVALUATION

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
Pertinence	Dans quelle mesure (i) le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?	Le projet était-il approprié pour le contexte dans lequel il a été mis en œuvre?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention/ MICS	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	Identification des besoins sur une base des priorités de développement.	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure (i) le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?	Les activités du projet étaient-elles complémentaires de celles menées par le gouvernement dans la politique nationale ?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention/ MICS	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	L'adéquation de la réponse aux besoins émergents, à la demande et aux priorités nationales./ Identification des besoins sur une base des priorités de développement du gouvernement.	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure (i) le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?	Le choix et la couverture des zones d'intervention du projet sont-ils cohérent avec les besoins identifiés?	CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention/ MICS	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	La planification de la composante cohérence du choix et de la couverture des zones d'intervention avec les besoins identifiés et les priorités nationales.	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires ?	Le projet était-il approprié pour les bénéficiaires choisis pour les formations?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	L'appropriation du projet approprié à leurs pratiques par les bénéficiaires du projet.	Quantitative et qualitative
		Le déroulement des activités était-il approprié aux bénéficiaires ?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND /	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	La justification de la mesure dans laquelle la réallocation des fonds aux nouvelles activités.	Quantitative et qualitative

Pertinence			Cadre logique d'intervention				
		La formation a-t-elle fourni assez de connaissances aux participants afin de pouvoir gérer les problèmes et lacunes et d'améliorer leurs performances?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	Nombre de formation donné par le projet aux bénéficiaires du projet. Evolution des participants à chaque formation.	Quantitative et qualitative	
		Pensez-vous que les besoins des bénéficiaires sont adéquatement pris en compte lors de la planification ? Comment et Pourquoi ?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	% des recommandations mise en œuvre. / Apports des bénéficiaires par rapport aux résultats obtenus.	Quantitative et qualitative	
		(ii) le projet contribue-t-il à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays ?	Le bureau du projet a-t-il apporté des réponses aux changements intervenus dans le contexte national durant la période de mise en œuvre du programme ? Si oui quelles réponses pour quels changements ?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	L'existence des preuves de changement (positif ou négatif)/ La contribution des facteurs à ce changement	Quantitative et qualitative
		Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?	Est-ce que le choix des participants était approprié pour l'atteinte des objectifs du projet, par exemple: choix des participants aux formations, choix des acteurs, etc.	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	Les changements (positifs ou négatifs) de l'agissement et la pratique des bénéficiaires et leur environnement	Quantitative et qualitative
		Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?	L'intervention a-t-elle répondu aux besoins de la population cible (bénéficiaires)?	Rapports d'activités/ CPAP, UNDAF, PTA, PND / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	% de la satisfaction de la contrepartie nationale	Quantitative



Pertinence	La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) ?	L'analyse initiale des hypothèses et des risques était-elle confirmée ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	L'identification des hypothèses et risques	Quantitative et qualitative
	Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés? Appropriés ? Et pourquoi ?	La stratégie définie (logique d'intervention) était-elle adaptée (en accord avec la problématique) et réaliste (qui a l'esprit pratique) ?	CPAP, UNDAF, PTA, PND	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	La justification des changements apportés par le projet/ la cohérence de la structuration du programme	Quantitative et qualitative
	Dans quelles mesures les dimensions genre (égalité des sexes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prises en compte dans la conception et la stratégie du projet ?	Les différentes parties prenantes et publics cibles du projet étaient-ils correctement identifiés ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	L'identification des parties prenantes et publics cibles pour le projet	Quantitative et qualitative
	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 ?	L'analyse initiale des hypothèses et des risques était-elle confirmée ? Dans quelle mesure a-t-il apporté de réponses aux changements intervenus dans le contexte national durant la période de la crise sanitaire de la COVID-19?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	Disponibilité de données sur les situations de la crise sanitaire/ La confirmation des hypothèses et risques/ Le projet a apporté de réponses aux changements intervenus dans le contexte national durant la période de la crise sanitaire de la COVID-19	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés pour par rapport aux besoins des bénéficiaires ?	Dans quelle mesure le projet répondait-il de manière adéquate aux besoins des bénéficiaires (aux problèmes identifiés initialement) ?	Staff du projet GBCI/ ministères pilotes	Revue/Analyse documentaire; Interview semi structurée (Guide)	L'adéquation de la réponse aux besoins des bénéficiaires/ La disponibilité de la promptitude de la réponse apportée Le plan de contingence pour les bénéficiaires	Quantitative et qualitative

<b>Cohérence</b>	Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (Etat, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) passées ou en cours ?	Le projet était-il cohérent (i) avec les politiques nationales; (ii) avec les autres interventions dans le secteur du projet ?	CPAP, UNDAF, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	La cohérence des activités du projet avec les politiques nationales/ La cohérence des activités du projet avec les interventions dans le secteur du projet	Quantitative et qualitative
	Existe-t-il une synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes (Etat, 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) ?	Des partenariats opérationnels ont-ils été engagés ? Sont-ils poursuivis ? Les synergies avec d'autres organisations sont-elles créées et maximisées?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	L'engagement des partenaires opérationnels dans la réalisation du projet	Quantitative et qualitative
		Que pensez-vous de la formulation du programme du point de vue de la cohérence entre son but et ses résultats? Pourquoi ?	CPAP, UNDAF / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire	la cohérence de la structuration du programme / La justification de la mesure dans laquelle la réallocation des fonds aux nouvelles activités / L'adéquation de la réponse aux besoins émergents, à la demande et aux priorités nationales	Quantitative et qualitative
		La durée d'exécution était-elle suffisante pour atteindre les résultats attendus ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	% des résultats escomptés des activités pendant 5 ans	Quantitative
<b>Efficacité</b>	A l'efficacité ou à l'inefficacité ?	Comment les bénéficiaires jugent l'efficacité des activités du projet par rapport à leurs pratiques et l'évolution des résultats?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	La satisfaction par rapport à la réalisation des objectifs/ La mise à disposition des ressources dans les délais souhaités.	Quantitative

Efficacité		Quels sont les écarts entre les réalisations prévues et effectives ?	CPAP/ PTA /Rapports d'activités	Revue/Analyse documentaire / interview semi structurée (Guide)	La différence constatée entre réalisé et prévu	Quantitative
	La participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet, à la prise en compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires ?	Les bénéficiaires atteints sont-ils les mêmes ciblés par le projet?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	Nombre des parties prenantes le même but que le projet	Quantitative et qualitative
		Les bénéficiaires ont-ils été sélectionnés conformément aux critères préétablis et à travers un processus équitable?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire interviews semi structurée (Guide)	Nombre des parties prenantes ayant des rapports d'activité sur le projet	Quantitative
	Quels ont été les facteurs limitants, facilitants et pourquoi ?	Des circonstances imprévues ont-elles parfois favorisé ou nuï à l'efficacité ? Est qu'il y a eu des conflits liés à la mise en œuvre du projet et selon les zones d'intervention ? Et comment ont-ils été gérés ? Les bénéficiaires ont-ils rencontré des difficultés majeures pour assister aux formations qui n'ont pas été prises en compte?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire interviews semi structurée (Guide)	% des circonstances imprévues favorisant à l'efficacité du projet / % des circonstances imprévues faisant obstacle à l'efficacité du projet	Quantitative et qualitative
	Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?	Toutes les activités planifiées ont-elles été réalisées selon le chronogramme de mise en œuvre ? Le chronogramme des activités était-il approprié à la mise en œuvre du projet?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	Résultats de la mise en œuvre des activités/ La satisfaction des parties prenantes et les bénéficiaires	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle amélioré l'atteinte des résultats ?	. 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	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	Fréquence de sensibilisation faite par le projet	Quantitative et qualitative

Efficacité		. Les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture. Y a-t-il eu des résultats inattendus (positifs ou négatifs)?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	Les domaines d'intervention qui sont à l'évidence ( non-)durables/ les principaux facteurs ayant influencé la (non-)durabilité de l'intervention.	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?	Le PNUD a-t-il développé un partenariat avec les Ministères clés, les institutions de recherche, les organisations de la société civile, et autres acteurs détenteurs de pouvoir pouvant contribuer à la réalisation de meilleurs résultats?	Rapports d'activités des PTA / CPAP, UNDAF, PND	Revue/Analyse documentaire / interview semi structurée (Guide)	L'appréciation de la collaboration entre le PNUD et les différentes parties prenantes impliquées.	Quantitative et qualitative
	La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace? Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?	Les produits obtenus jusque-là sont-ils satisfaisants du point de vue de la quantité et de la qualité? Se transforment-ils, ou ont-ils des chances de se transformer, en résultats ?	CPAP/ PTA/ PND/ /Rapports d'activités	Revue/Analyse documentaire / interview semi structurée (Guide)	Couverture de la structure des besoins / Opinions parties prenantes (PNUD et partenaires) à l'égard des produits obtenus / Opinions des parties prenantes (le produits GBCI et partenaires) sur les domaines dans lesquels les réalisations sont les plus faibles, les facteurs contraignants et les domaines pour lesquels les réalisations sont fortes et les facteurs favorisants.	Quantitative et qualitative
	(ii) Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables, dans quelle mesure ont-ils été réalisés?	Comment les actions du projet sont-elles perçues par les cibles (intérêt, satisfaction) ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / interview semi structurée (Guide)	Atteinte des objectifs du projet/ La faisabilité des produits du projet / La satisfaction des cibles du projet	Quantitative et qualitative

Efficacité	(iii) Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays ?	Pour les principales actions, les effets attendus ont-ils été observés ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire / interview semi structurée (Guide)	Contribution du COVID 19 à la réalisation du projet/ Proportion des effets attendus non observés	Quantitative et qualitative
	Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?	Quels sont les écarts entre les réalisations prévues et effectives ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	Écarts entre les réalisations prévues et effectives	Quantitative
	(iv) Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ?	Pensez-vous que les produits obtenus jusque-là sont globalement satisfaisants du point de vue de la quantité et de la qualité? Quels sont les points forts et associés ? es raisons	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	% de la réalisation du projet par chaque domaine d'intervention	Quantitative et qualitative
	Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ?	Dans quels domaines les réalisations sont-elles les faibles ? Quels ont été les facteurs contraignants et pourquoi ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	% de la non-réalisation du projet par chaque domaine d'intervention	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?	Dans quelle mesure les programmes du projet GBCI représentent-elle la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de projet?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	La disponibilité de rapport sur la coopération de développement	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes) a-t-elle été efficace ?	L'intervention a-t-elle été conçue pour assurer la participation égale de l'ensemble des groupes concernés (p. ex., les hommes et les femmes) ? L'intervention a-t-elle favorisé l'égalité d'accès des hommes et des femmes, aux bénéfices résultant de l'activité, et plus généralement aux ressources, aux services et aux compétences ?	CPAP, UNDAF, PTA, Rapports d'activités / Cadre logique d'intervention	Revue/Analyse documentaire Interview semi structurée (Guide)	% des femmes participants aux activités du projet	Quantitative et qualitative

<b>Efficacité</b>	Dans quelle mesure le respect des droits humains a-t-il été renforcé ?	Les besoins d'appuis au gouvernement pour promouvoir la Protection, l'Equité et le Genre ont été satisfaits grâce au projet	Rapport d'évaluation / Cadre logique d'intervention / CPAP, PTA, PND	Revue/Analyse documentaire / Interview semi structurée (Guide)	la promotion du genre de l'équité et de Droits Humains/ Satisfaction des besoins d'appuis au gouvernement pour promouvoir la Protection, l'Equité et le Genre grâce au projet	Quantitative et qualitative
<b>Efficiace</b>	Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a permis d'obtenir les résultats attendus?	L'organigramme du projet conduit-il à l'atteinte des résultats? Les secteurs sélectionnés par le projet œuvrent-ils vraiment à l'atteinte des objectifs du projet?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire/ CPD/CPAP Cadre logique d'intervention Interview Rapport d'activité	Effectif des acteurs du projet; Les critères de sélections des parties prenantes sont appropriés ; La structuration du programme est cohérente à son but et à ses résultats.	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet du PNUD et son exécution ont été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?	Le montant du budget alloué aux activités est-il suffisant pour les réalisées? Les résultats sont-ils à la hauteur des dépenses engagés? La collaboration avec les parties prenantes ciblées dans le cadre du projet ne demande-t-elle pas un budget très élevé ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire; Interview Rapport d'activité	Variation du budget alloué au projet ; Coût engagé pour une activité réussie ; Stratégie adoptée par le projet pour avoir une qualité coût-efficacité.	Quantitative et qualitative

Efficiencie	Dans quelle mesure les ressources humaines et financières sont-elles été utilisées de manière appropriée ?	La capacité de gestion financière des parties prenantes du projet est-elle satisfaisante? La mobilisation des ressources humaines est-elle satisfaisante?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	-Les parties prenantes ont reçu un renforcement capacité et terme de gestion financière ; Effectif des personnels de chaque partie prenante participant dans le cadre du projet	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) sont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ?	Les personnels des secteurs concernés par le projet sont-ils motivés financièrement par le projet afin d'obtenir les résultats? Les parties prenantes sont-elles formées sur la maîtrise des outils et activités du projet ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Les parties prenantes ont reçu une formation dans le cadre du projet ; Les personnes intervenant dans le cadre du projet perçoivent des motivations financières afin de réaliser les objectifs du projet.	Quantitative et qualitative
	Les ressources sont-elles été utilisées de manière efficiente?	Les résultats sont-ils atteints pour un budget moins élevé ? La capacité de gestion financière des partenaires est-elle satisfaisante ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité Rapport d'audit	Les ressources ont été utilisées de manière satisfaisante ; La gestion financière des parties prenantes est jugée satisfaisante ; Coût d'un résultat atteint réussie.	Quantitative et qualitative

Efficienc	Les activités soutenant la stratégie présentaient-elles un bon rapport coût-efficacité ?	La réalisation des activités est-elle trop coûteuse?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	L'exécution des stratégies n'est pas très coûteuse	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure (i) les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ;	Le déblocage des fonds n'a pas connu de retard dans le compte du projet? Est-ce que les activités du projet ont été exécutées dans le délai prévu?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Le fonds est arrivé à temps dans le compte du projet Les activités du projet ont bien respecté les délais prévu	Quantitative et qualitative
	les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?	Les recommandations issues des S&E sont-elles prises en compte chaque année dans le cadre du projet? Les outils mis en place par le projet pour le système d'information sont-ils harmonisés ? Les chaines des résultats couvrent-ils les indicateurs du projet ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Rapport annuel Interview Rapport d'activité	le S&E est satisfaisante concernant le résultat du projet ; Les outils sur le système d'information sont harmonisés pour chaque partie prenantes ; Les indicateurs du Suivi-Evaluation couvrent toute la chaîne des résultats ; La fréquence de suivi et évaluation au cours du projet.	Quantitative et qualitative
Efficienc	Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...)?	Les résultats du projet ont-ils été obtenus avant le délai prévu? Peu de ressources humaines ont été mobilisées pour obtenir les résultats? Quel montant a été mobilisé pour atteindre les résultats ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Rapport d'audit Interview Rapport d'activité	Les résultats du projet sont atteints avant le deadline ; Les dépenses financières sont moindres par rapport aux résultats obtenus ; Effectifs des personnes mobilisées pour atteindre les résultats.	Quantitative et qualitative



	Une approche plus efficiente serait-elle envisageable (même résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ?	L'ajustement des modalités de partenariats avec les parties prenantes pour un meilleur résultat est-il possible ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Les critères de sélection des partenariats sont appropriés ; Les procédures administratives et financières permettent une gestion appropriée et dans les temps des ressources ;	Quantitative et qualitative
<b>Durabilité</b>	Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?	Y a-t-il des budgets spécifiques pour soutenir les bénéfices réalisés par le projet ? La contribution financière au projet des bailleurs est-elle croissante par rapport aux bénéfices du projet ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Le budget du projet croît annuellement ; Des nouveaux partenaires par an apportent son aide par rapport à la portée du projet.	Quantitative et qualitative
	Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?	La crise sanitaire mondiale COVID 19 influera-t-elle sur l'atteinte des objectifs du projet ? Le changement de gouvernement a eu-t-il des impacts sur le projet ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Les crises politiques arrêtent le projet ; La crise sanitaire ne prend plus en compte le projet ; La crise alimentaire influe sur la durabilité du projet.	Quantitative et qualitative
	Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?	Le projet est-il en corrélation avec les politiques du gouvernement ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Les lois font obstacles à la durabilité des bénéfices du projet ; La lourdeur administrative retarde la durabilité des bénéfices du projet ;	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?	Le projet répond-t-il aux besoins des parties prenantes ? Est-ce que les parties prenantes prennent en compte les résultats du projet dans ses activités ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Proportion des parties prenantes qui n'insèrent pas les bénéfices du projet dans leur PTA ; Les parties prenantes sont insatisfaites des bénéfices du projet.	Quantitative et qualitative

Durabilité	Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de droits fondamentaux et de développement humain ?	Les parties prenantes considèrent-elles les résultats de façon pérenne en matière d'égalité de sexe? Les parties prenantes se sont-elles appropriées des politiques, Procédures et outils développés par le projet?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	-Exécution des activités en prenant en compte la répartition par sexe des acteurs ; - Intégration ou suppressions d'activités ; - développement de partenariats ;	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?	Jusqu'où les parties prenantes s'engagent-elles ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Les parties prenantes s'approprient du projet dans ses activités	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?	Le rapport du projet est-il disponible au niveau des parties prenantes ? Le projet organise-t-il des ateliers de restitutions chaque année ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Proportion des parties prenantes ayant le rapport du projet; Proportion de l'équipe du projet dans les parties prenantes qui utilise le rapport dans son quotidien ; les résultats du projet sont pris en compte par l'équipe du projet pour élaborer certaines activités.	Quantitative et qualitative
	Dans quelle mesure les interventions du PNUD disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?	La formation dispensée par le projet aux parties prenantes vise-t-elle l'indépendance de ces dernières dans l'atteinte des résultats ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	les parties prenantes sont formées par le projet pour gérer de manière indépendante les outils conçus.	Quantitative et qualitative
	Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité?	Le projet a-t-il élaboré un plan de pérennisation des acquis du programme pour favoriser la transmission aux parties prenantes et au gouvernement ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Le suivi auprès des parties prenantes sur l'application des différentes formations est effectué périodiquement ; Un plan de pérennisation des acquis du projet a été élaboré pour favoriser la transmission	Quantitative et qualitative

		Les Points focaux dans chaque partie prenante Sont-ils opérationnels ? Le mécanisme de plaidoyer en faveur de l'adoption des résultats du projet est-il opérationnel ?			au gouvernement et aux parties prenantes ; _ Les Points focaux sont opérationnels _ Le mécanisme de plaidoyer en faveur de l'adoption du projet est opérationnelle.	
<b>Effets/Impacts</b>	Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ou dans la performance des institutions appuyées ?	Les institutions appuyées après le projet constatent-ils un changement en matière de gestion de dépense?	PNUD et partenaires; Théorie de changement; Enquête	Revue/Analyse documentaire Rapport d'audit Interview Rapport d'activité	Les institutions appuyées ont pris en compte la formation du projet dans la gestion de ses dépenses	Quantitative et qualitative
<b>Egalité des sexes</b>	Dans quelle mesure l'égalité des sexes sont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?	La participation des deux sexes est-elle considérable lors de la conception du projet? La participation des deux sexes est-elle considérable lors de la mise en œuvre du projet?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Proportion des hommes et femmes dans la conception du projet Proportion des hommes et femmes dans la mise en œuvre du projet	Quantitative
	Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?	Les femmes participantes au projet sont-elles en surnombre que les femmes dans d'autres structures?	PNUD et partenaires;	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Ratio selon le genre dans le projet et dans les autres institutions	Quantitative

<b>Egalité des sexes</b>	Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes ?	Combien de femmes le projet a formé pour atteindre les résultats ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Nombre des femmes formées dans le cadre du projet augmente	Quantitative
	Y a-t-il eu des effets inattendus ?	La considération de l'aspect genre a-t-elle freiné le projet ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	La proportion des participants dans le projet selon le sexe est largement en faveur des hommes (resp. femmes)	Quantitative
	Les résultats obtenus en termes d'égalité des sexes sont-ils satisfaisants ou auraient-ils dû être plus conséquents ?	Le projet a-t-il priorisé l'égalité des sexes ? Le projet sont-ils à la hauteur en termes d'égalité des sexes ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Les résultats du projet sont satisfaisantes en termes d'égalité des sexes	Quantitative et qualitative
	Dans quelles conditions ces résultats pourraient-ils être pérennisés ?	Les parties prenantes possèdent-elles un plan pour pérenniser les résultats du projet ?	PNUD et partenaires	Revue/Analyse documentaire Interview Rapport d'activité	Les résultats du projet sont priorisés par les parties prenantes.	Quantitative et qualitative