

PROJET DE RAPPORT DESCRIPTIF PROVISOIRE DU PROGRAMME

PERIODE DU RAPPORT : DU 07/2022 AU 09/2022

<p>Titre du Programme et Référence du Projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titre du Programme/Projet : Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar • Atlas Project ID: 00099724 • Atlas Project ID: 001102994 • Référence du Programme-Projet/Bureau MPTF : • UNDP-GEF PIMS : 5967 • GCF ID : MDG-RS-0002 • Catégorie de sélection sociale et environnementale du PNUD : faible • Marqueur de genre du PNUD : 1 	<p>Pays, Localité(s), Secteur(s) Prioritaire(s) du Programme / Résultats Stratégiques</p> <p>Madagascar</p> <p>Changement climatique, Planification, Adaptation</p>
<p>Organisation(s) Participante(s)</p>	<p>Partenaires de mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) • Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) • Ministère de l'Eau, de l'Hygiène et de l'Assainissement (MEHA) • Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID) • Ministère de l'Agriculture (MA) • Ministère de la Santé Publique (MSP) • Bureau National des Changements Climatiques, du Carbone et de la Réduction des Emissions dues à la Déforestation et Dégradation des forêts (BN-CCCREDD)/MEDD • Office National de l'Environnement (ONE) • Office National des Forêts (ONF) • Autorité Nationale de l'Eau et de l'Assainissement (ANDEA) • Chambre du Commerce et de l'Industrie d'Antananarivo (CCIA)
<p>Budget du Programme/Projet</p> <p><i>Budget total approuvé tels que reflété sur le document du projet :</i> \$ 1,348,962.56</p> <p><i>Budget total administré par le PNUD</i> \$ 1,348,962.56</p> <ul style="list-style-type: none"> • FCV \$ 1,348,962.56 <p><i>Cofinancement</i></p> <p><i>Cofinancement total</i></p> <p>TOTAL : \$ 1,348,962.56</p>	<p>Durée du Programme/Projet (mois)</p> <p>Durée totale (mois) : 30 Date de démarrage officiel : 06/2020</p> <p>Date de démarrage prévu : 01/2020</p> <p>Date de clôture originale : 06/2022</p> <p>Date de clôture effective :</p> <p>Est-ce que l(es) agence (s) a/ont fermé opérationnellement le programme dans son (leurs) système ? Oui Non <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Date prévue de clôture financière : 06/2023</p>
<p>Évaluation du Programme</p> <p>Évaluation Complétée</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Date : 15/8/2022</p> <p>Rapport d'Évaluation – Attaché</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Date : 11/8/2022</p>	<p>Soumis par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nom : Dr. Youssoufou CONGO, Ms. Masy ANDRIAMPARANONY ○ Titre : Consultant international, Consultante nationale ○ Organisation Participante ("Lead Agency") : PNUD ○ Adresse e-mail : ycongo@hotmail.com ; andriamparanony.masy@yahoo.fr



Evaluation finale du projet « Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar »

Rapport final

Equipe de consultants

Dr. Youssoufou CONGO, Consultant international, Chef de mission

Ms. Masy ANDRIAMPARANONY, Consultante nationale

11 juillet au 15 septembre 2022

SOMMAIRE

Acronymes et abréviations.....	4
Liste des tableaux.....	6
Résumé exécutif	7
Introduction.....	11
0.1. Présentation succincte du contexte et du projet.....	11
0.1.1. Le contexte	11
0.1.2. Le Projet PNA	12
0.2. Objectifs de l'évaluation	14
0.3. Méthodologie.....	15
0.3.1. Matrice d'évaluation	15
0.3.2. Outils et techniques de collecte des données.....	15
0.4. Grandes étapes de l'évaluation.....	16
0.5. Limites et contraintes de l'évaluation	16
Chapitre 1. Résultats de l'évaluation	17
1.1. Pertinence du projet.....	17
1.1.1. Le processus d'élaboration du projet	17
1.1.2. Approche et stratégie.....	22
1.1.3. Corrélation et cohérence entre les activités prévues au départ et les obstacles à l'adaptation aux changements climatiques.....	22
1.1.4. Sensibilité genre et droits humains du projet	25
1.1.5. Pertinence du cadre logique du projet	25
1.2. Efficacité du projet	26
1.2.1. Niveau de réalisation des résultats attendus	26
1.2.2. Les réalisations du projet.....	31
1.2.3. Les facteurs ayant impacté la bonne marche du projet	32
1.3. Efficacité du projet	34
1.3.1. L'utilisation des ressources	34
1.3.2. Gestion du projet	35
1.3.3. Principaux facteurs ayant impacté l'efficacité du projet	35
1.4. Impacts/effets du projet	35
1.5. Durabilité du projet	36
1.5.1. Durabilité des résultats	36
1.5.2. Risques pour la durabilité du projet	36
Chapitre 2. Conclusions, leçons apprises, bonnes pratiques et recommandations.....	38
2.1. Principales conclusions	38
2.2. Leçons apprises	41
2.3. Bonnes pratiques	41
2.4. Recommandations	41
Annexes.....	43
Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation.....	44
Annexe 2 : Matrice d'évaluation.....	48
Annexe 3 : Liste des documents consultés	55
Annexe 4 : Liste des personnes interviewées	57
Annexe 5 : Outils de collecte des données	60

ACCRONYMES ET ABREVIATIONS

ACC	Adaptation aux changements climatiques
AFD	Agence Française de Développement
ANDEA	Autorité Nationale de l'Eau et de l'Assainissement
BN-CCCREDD	Bureau National des Changements Climatiques, du Carbone et de la Réduction des Emissions dues à la Déforestation et Dégradation des forêts
CAD	Comité d'Aide au Développement
CBMT	Cadre du budget à moyen terme
CCIA	Chambre du Commerce et de l'Industrie d'Antananarivo
CCNUCC	Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CNCC	Comité National sur le Changement Climatique
CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme
CDN	Contribution prévue Déterminée au niveau National
CIME	Comité Interministériel de l'Environnement
Copil	Comité de Pilotage
CPAP	Country Program Action Plan
CPD	Country Programme Document
DGB	Direction Générale du Budget
DGM	Direction Générale de la Météorologie
DGP	Direction Générale de la Pêche
FVC	Fonds Vert pour le Climat
GEF	Global Environment Facility
MA	Ministère de l'Agriculture
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEAH	Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène
MERS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
METFP	Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Fonction Publique
MID	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MINAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
MPEB	Ministère de la Pêche et de l'Economie bleue
MSANP	Ministère de la Santé Publique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONE	Office National de l'Environnement
ONF	Office national des Forêts de Madagascar
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PNA	Plan National d'Adaptation au changement climatique
PND	Plan National de Développement
PANA	Programme d'Action National d'Adaptation au Changement Climatique
PCD	Plan Communal de Développement
PNEDD	Politique Nationale de l'Environnement pour le Développement Durable
PNLCC	Politique Nationale de Lutte contre le Changement Climatique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ProDoc	Document de projet

PTF	Partenaire Technique et Financier
SAC	Schémas d'Aménagement Communaux
SNGRC	Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes
SPANB	Stratégie et Plans d'Actions Nationaux pour la Biodiversité
SRAT	Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire
TdR	Termes de Référence
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNSDCF	Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable
USD	Dollar des Etats-Unis
VNU	Volontaire des Nations Unies
GIZ	Coopération technique allemande

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé de l'évaluation et performance	7
Tableau 2 : Principales recommandations de l'évaluation	10
Tableau 3 : Parties prenantes et rôle au sein du projet	13
Tableau 4 : Informateurs clés rencontrés	16
Tableau 5 : Corrélation et adéquation entre les activités prévues au départ et les obstacles à l'adaptation aux changements climatiques	24
Tableau 6 : Niveau de réalisation des résultats attendus au 30/06/2022	27
Tableau 7 : Taux de réalisation du budget annuel	34
Tableau 8 : Répartition des dépenses annuelles	34
Tableau 9 : Risques identifiés et avènement ou non de ces risques	37

RESUME EXECUTIF

Le Projet PNA

Le Projet « Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar » (ou Projet PNA) a été conçu par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en collaboration avec le Ministère de l'Environnement et du développement Durable (MEDD), par le truchement du Bureau National des Changements Climatiques, du Carbone et de Réduction des Emissions dues à la Déforestation et à la Dégradation forestière (BN-CCCREDD). Il s'est exécuté sur la période janvier 2020-juin 2022. Financé à hauteur de 1 348 962,56 USD par le Fonds Vert pour le Climat (FVC) et mis en œuvre par le PNUD, le Projet PNA a pour objectif de répondre à la nécessité d'améliorer les évaluations des risques et de la vulnérabilité liés au climat et l'estimation des coûts pour les plans de développement sectoriels au niveau national et régional.

Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation finale du Projet PNA est de mesurer sa performance en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact (ou prémices d'effet/impact), mais aussi de dégager des leçons apprises de sa conception et sa mise en œuvre, d'identifier les bonnes pratiques à capitaliser et formuler des recommandations pour améliorer la durabilité des acquis et pour des futurs interventions, notamment lors de la planification du prochain programme de coopération, le Country Program Document (CPD) 2021-2023.

Méthodologie

La méthodologie utilisée comporte trois grandes étapes : (i) la préparation (du 11/07 au 19/07/2022) et notamment l'organisation de la réunion de démarrage (11/07/2022), l'analyse des documents disponibles et la rédaction du rapport de démarrage ; (ii) les entretiens à distance (du 1er au 26/08/2022) avec les parties prenantes et acteurs clés du projet à Antananarivo et dans les trois régions ciblées (Androy, Anosy, Atsimo Andrefana), soit au total 42 personnes, dont 14 femmes ; (iii) l'analyse des données collectées et la production du rapport provisoire, puis du rapport final (du 18/08 au 15/09/2022).

Principales conclusions

Tableau 1 : Résumé de l'évaluation et performance

Notes d'évaluation :			
1 Suivi et évaluation	Notation	2 Agence d'exécution	Notation
Conception du suivi et évaluation à l'entrée	Satisfaisant	Qualité de l'exécution par le PNUD : Agence d'exécution	Satisfaisant
Mise en œuvre du plan de suivi et évaluation	Satisfaisant	Qualité globale de l'exécution	Satisfaisant
Qualité globale du suivi et évaluation	Satisfaisant		
3 Résultats de l'évaluation	Notation	4 Durabilité	Notation
Pertinence	Satisfaisant	Ressources financières	Probable
Efficacité	Pas satisfaisant	Socio-économique	Peu probable
Efficience	Moyennement satisfaisant	Cadre institutionnel et gouvernance	Peu probable
Impacts/effets	Moyennement satisfaisant	Environnemental	Peu probable
Durabilité	Pas satisfaisant	Probabilité globale de durabilité	Peu probable
Genre et droits humains	Satisfaisant		
Note globale du programme	Moyennement satisfaisant		

✓ *Pertinence du projet*

Le processus d'élaboration du Projet PNA a été grosso modo participatif et inclusif. En revanche, le projet a éprouvé des difficultés pour impliquer les acteurs concernés, surtout au départ, tant dans la mise en œuvre des plans de travail que dans le suivi des activités.

Le projet a adopté une théorie du changement cohérente avec les objectifs attendus de sa mise en œuvre. L'existence d'une théorie de changement qui sous-tend le projet renforce la solidité du cadre du projet. Il y a aussi que le projet est en cohérence avec les référentiels nationaux de développement économique et social (la Politique Générale de l'Etat / Initiative Emergence Madagascar 2019-2023, le Plan pour l'Emergence de Madagascar et du Plan National de Développement 2015-2019) ; les stratégies, politiques, plans et programmes nationaux de développement durable (la Politique Nationale de Lutte contre le Changement Climatique, la Politique Nationale de l'Environnement pour le Développement Durable, le Plan National d'Adaptation au changement climatique Madagascar 2021, le Plan d'Action Nationale d'Adaptation au changement climatique, etc.) ; les outils programmatiques du PNUD Madagascar (le Country Program Document 2021-2023 et le Plan Stratégique 2018-2022) ; et les cadres et documents stratégiques internationaux (le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable 2021-2023 et les Objectifs de Développement Durable, en particulier).

Le projet est pertinent dans son approche globale, ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord son élaboration s'est appuyée sur l'analyse de la nature des obstacles et défis à l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires. Ensuite, son approche s'inspire des principes mondiaux de la pratique d'adaptation aux changements climatiques et tient compte des leçons apprises d'interventions liées au PNA passées et en cours et les bonnes pratiques d'autres pays. En outre, le projet met l'accent sur le renforcement des capacités techniques des institutions étatiques et non-étatiques concernés par l'adaptation aux changements climatiques. Enfin, l'approche du projet se veut être une approche participative. Mais dans la réalité, la participation des différents acteurs concernés à la réalisation des activités du projet a été en-deçà des attentes, du moins au départ.

Par ailleurs, les interventions prévues du projet cadrent parfaitement avec les obstacles auxquels se heurtent actuellement l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires afin de parvenir à réduire la vulnérabilité de Madagascar aux changements climatiques. Mais la formulation du PNA Madagascar en novembre 2019 et son adoption par le Gouvernement en novembre 2021 ont rendu quelque peu inopportunes certaines activités du projet, car il a été élaboré pour faciliter l'adoption du PNA Madagascar. Cela a conduit l'équipe du projet, en collaboration avec la partie nationale (le BN-CCREDD), à réviser le plan de travail du projet et prioriser les activités pour la période restante (janvier-juin 2022).

Pour ce qui concerne la sensibilité genre du projet, force est de constater qu'aucun indicateur du cadre logique ne concerne explicitement les femmes et aucun indicateur n'est désagrégé par sexe. Cela dit, le Projet PNA est un projet stratégique et par conséquent englobe les besoins de toutes les franges de la population. Autrement, il n'est pas discriminatoire vis-à-vis du genre. Mieux, il a été observé la participation active des femmes dans toutes les activités réalisées, notamment la sensibilisation des acteurs sur le processus de coordination et de suivi du PNA et leur formation sur l'impact des changements climatiques, les stratégies pour y faire face et la nécessité de prendre en compte les changements climatiques dans l'élaboration du budget, sur la priorisation des options d'adaptation et leur intégration dans les allocations budgétaires ainsi que l'accès au financement climatique, etc.

Enfin, les indicateurs du cadre logique du projet au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents et la grande majorité des cibles de fin de projet sont « SMART », c'est-à-dire spécifiques, mesurables, appropriées et réalisables dans le temps. Toutefois, certaines cibles de fin de projet n'ont pas été quantifiées et certains risques n'ont pas été pris en compte dans le Document de projet.

✓ *Efficacité du projet*

Les résultats en termes d'atteinte des objectifs et résultats attendus de la mise en œuvre du Projet PNA ne sont pas satisfaisants. Au 30 juin 2022, seulement trois (3) résultats spécifiques attendus de son exécution

repris dans le cadre logique sur un total de onze (11) résultats spécifiques attendus, soit environ 27%, ont été entièrement atteints. Ceci dit, ce constat, c'est-à-dire le faible niveau de réalisation des objectifs et des résultats attendus doit être nuancé, car dans certains cas (soit 18% des résultats spécifiques attendus), les données disponibles dans les rapports du projet ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat. En outre, le projet a connu des défis lors de sa mise en œuvre en 2020, 2021 et 2022 : le retard dans la validation du projet par le Fonds Vert pour le Climat et le démarrage très tardif des activités du projet, le retard dans le recrutement de l'équipe du projet, les nombreuses démissions au sein de l'équipe du projet et la survenue de la pandémie du Covid-19 en mars 2020.

✓ *Efficiences du projet*

En 2020 et 2021, il était prévu d'allouer respectivement environ 47% et 20% du budget approuvé au Résultat 1 (Les risques et vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts économiques et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont estimés), contre environ 30% et 53% au Résultat 2 (Les mécanismes de coordination et les capacités techniques pour l'intégration sont renforcés pour faciliter l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le développement) et environ 20% et 25% au Résultat 3 (Les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés). En fin de compte, c'est près de 75% du budget approuvé qui a été effectivement consacré au Résultat 1 sur la période allant de juillet 2020 à juin 2021. Ce taux est d'environ 12% pour le Résultat 2 et 11% pour le Résultat 3.

Les frais de gestion du projet ont représenté environ 3% du montant total des dépenses du projet sur la même période. Un taux particulièrement faible qui s'explique par la difficulté que le projet a eue pour garder le personnel recruté et son impact sur les charges salariales. Toujours est-il que si on tient compte des règles du GCF (il permet 7,5% pour ces projets Readiness), on peut conclure que l'exécution du budget du Projet PNA a tenu compte de ce seuil standard.

Deux facteurs ont affecté positivement l'efficacité du projet : la prise en charge de certains coûts de gestion du projet (les locaux abritant les bureaux du projet et les charges d'eau, d'électricité et téléphone) par la partie nationale (le BN-CCCREDD/MEDD) et la gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD. En revanche, la mise en œuvre de la Modalité DIM, la lourdeur des procédures de passation de marché et l'absence d'engagement financier (en espèces) de la partie nationale l'ont affectée négativement.

✓ *Impacts/effets du projet*

Les impacts/effets immédiats du projet ne sont pas encore perceptibles. Toutefois, de nombreux éléments ont été mis en place grâce aux interventions du projet et laissent penser que des impacts de plus long terme sont probables. Ainsi par exemple, les parties prenantes concernées dans les 3 régions d'intervention (Atsimo Andrefana Anosy et Androy) ont pu renforcer leurs capacités et partant ont acquis des savoirs et des savoir-faire qu'ils mettront au service de leurs institutions et de l'amélioration des évaluations des risques et de la vulnérabilité liés au climat et l'estimation des coûts pour les plans de développement sectoriels au niveau national et régional.

Parallèlement, le projet a réalisé des évaluations des contraintes et opportunités de l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans les dépenses publiques et allocations budgétaires ainsi que des risques et des vulnérabilités dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar, mais aussi un bilan des options d'adaptation. Les résultats de ces évaluations ont été validés au cours de 2 ateliers différents. Ce travail vient compléter le processus PNA Madagascar et permettra sa mise en œuvre effective.

✓ *Durabilité du projet*

La durabilité du projet n'est pas engagée. Certes, certains acteurs concernés (représentants régionaux des ministères sectoriels, agents du Ministère de la Santé Publique, représentants des OSC et du secteur privé)

par le projet dans les 3 régions d'intervention (Atsimo Andrefana Anosy et Androy) ont pu bénéficier de renforcement des capacités et le projet bénéficie du soutien du Gouvernement Malgache et plus singulièrement du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, mais la question de la pérennité des résultats du projet reste posée, car de nombreuses activités (notamment activités devant contribuer à la réalisation de l'Objectif spécifique 3 du projet : les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés), clé de voûte du succès du projet et de sa pérennité, n'ont été réalisées que partiellement, car initiées à travers certains exercices, mais n'ont pu bénéficier d'actions supplémentaires d'internalisation, nécessaires pour une bonne pérennisation.

Une stratégie de sortie n'a pas été élaborée au départ (ceci tient sans doute au fait que les projets financés par FVC ont toujours été conçus en 2 phases et qu'il s'agissait ici d'une première phase). Toujours est-il que cette question a été abordée lors de la session de juin 2022 du Comité de pilotage du projet et des résolutions ont été adoptées : par exemple, que le gouvernement saisisse le FVC pour le reversement de ses fonds dans la deuxième phase Readiness à laquelle Madagascar est toujours éligible.

Principales recommandations

Tableau 2 : Principales recommandations de l'évaluation

Recommandations	Adressée à :
Pertinence	
Pour la mise en œuvre des projets financés par le FVC, préférer les modèles de financement tels que ceux du GEF (Global Environment Facility) à la Modalité DIM.	PNUD
Efficacité	
Demander une deuxième phase du projet pour renforcer les résultats du projet et réaliser les activités qui n'ont pas pu l'être, et décider de l'utilisation du reliquat du financement du Fonds Vert pour le Climat, tel que recommandé par le Comité de pilotage du projet lors de sa session de juin 2022.	BN-CCCREDD /MEDD, FVC, PNUD
Efficience	
Alléger les procédures administratives de recrutement des experts/consultants pour les projets et favoriser la motivation du personnel des projets.	PNUD
Durabilité	
Pour la seconde phase du projet, mettre l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs et sur les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés, et consacrer les ressources disponibles à cet effet.	BN-CCCREDD /MEDD, FVC, PNUD, Comité de Pilotage
Toujours élaborer au départ une stratégie de sortie du projet.	BN-CCCREDD /MEDD, FVC, PNUD

INTRODUCTION

0.1. Présentation succincte du contexte et du projet

0.1.1. Le contexte

Madagascar est régulièrement affecté par les phénomènes météorologiques extrêmes (sécheresses, inondations, cyclones, etc.). Les changements climatiques contribuent à amplifier ces événements météorologiques extrêmes et à menacer les secteurs clés de l'économie tels que l'agriculture, l'élevage, la pêche, la foresterie, la santé, la gestion côtière et de l'écosystème, les ressources hydriques et les infrastructures et partant freiner le développement du pays et renforcer la vulnérabilité des moyens d'existence surtout dans les régions les plus exposées aux risques naturels et aux changements climatiques comme par exemple les régions du sud du pays : Atsimo Andrefana, Anosy et Androy.

Il est pronostiqué que les effets négatifs des changements climatiques vont s'amplifier dans les décennies à venir et qu'il en résultera une incidence accrue des événements météorologiques extrêmes susmentionnés, à savoir les sécheresses, les inondations, les cyclones, etc. Si rien n'est fait pour renverser ces tendances climatiques et, à tout le moins, les freiner, les changements climatiques auront une incidence accrue sur la vulnérabilité des populations, principalement en raison de la faible performance des systèmes de production (agriculture, pêche, élevage, forêt, etc.) et de leur capacité limitée à faire face aux risques naturels et aux changements climatiques. Par exemple, la hausse des températures (de 1,1°C à 2,6°C d'ici à 2065) devrait se poursuivre et l'incertitude de la pluviométrie, s'accroître. Les sécheresses, les inondations et les cyclones seront par conséquent plus fréquents avec pour effet induit l'accroissement de la vulnérabilité des systèmes de production agro-sylvo-pastoral, pour ne prendre que cet exemple, car ceux-ci induisent une baisse des rendements et la difficulté de diversifier la production avec pour conséquence l'aggravation de la vulnérabilité de ceux qui vivent directement ou indirectement du secteur agro-sylvo-pastoral, c'est-à-dire l'immense majorité de la population.

C'est pour toutes ces raisons que Madagascar s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de développement durable. Ainsi par exemple, le pays a ratifié la Convention des Nations Unies sur le Changement Climatique (CNUCC) en 1998 et le Gouvernement malgache a élaboré le Programme d'Action Nationale d'Adaptation (PANA) en 2006, puis en 2012. Il a également adopté la Politique Nationale de Lutte contre le Changement Climatique (PNLCC) en 2011 ; sans oublier la Contribution Déterminée au niveau National (CDN) à la CNUCC (2015) et les trois Communications nationales soumises à la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (2004 et 2010).

Divers cadres et documents stratégiques de développement durables ont été élaborés depuis dont le Plan National d'Adaptation (PNA) en 2012. Le processus PNA se veut être un moyen pour aider à la mise en œuvre et au suivi des CDN avec une vision d'insérer la dimension « changements climatiques » à tous les niveaux et dans tous les secteurs et notamment de renforcer l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans la planification du développement et encourager l'engagement du secteur privé dans l'adaptation aux changements climatiques. Pour ce faire, le Gouvernement a défini ses priorités et son calendrier pour le PNA, et les partenaires techniques et financiers (PTF) se sont engagés à l'accompagner dans le financement de son Plan National d'Adaptation. Toutefois, il subsiste de nombreux obstacles : (i) le manque de connaissances suffisantes sur les coûts et les bénéfices de l'adaptation aux changements climatiques, (ii) l'inadéquation des informations fournies par les évaluations des risques et de la

vulnérabilité, (iii) les faibles capacités des principaux acteurs institutionnels concernés par l'adaptation aux changements climatiques et le manque d'outils pour intégrer l'adaptation dans la planification et la budgétisation, (iv) la faiblesse du système de suivi-évaluation de l'adaptation aux changements climatiques existant, et (v) les difficultés d'accéder aux financements et d'engager le secteur privé sur l'adaptation aux changements climatiques.

En appui au processus PNA, et afin de surmonter ces obstacles auxquels se heurte actuellement l'adaptation aux changements climatiques, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en collaboration avec le Ministère de l'Environnement et du développement Durable (MEDD), par le truchement du Bureau National des Changements Climatiques, du Carbone et de Réduction des Emissions dues à la Déforestation et à la Dégradation forestière (BN-CCCREDD), avec l'appui financier du Fonds Vert pour le Climat (FVC), a conçu et lancé le projet « Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar » (ou Projet PNA).

0.1.2. Le projet PNA

D'une durée d'exécution de 30 mois (du 22 janvier 2020 au 22 juin 2022)¹, le Projet PNA est financé à hauteur de 1 348 962,56 USD par le Fonds Vert pour le Climat (FVC). Mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), il vise à réduire la vulnérabilité de Madagascar aux changements climatiques en renforçant l'intégration de l'adaptation dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires. Trois (3) résultats complémentaires sont attendus de sa mise en œuvre :

- (i) Les risques et vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts économiques et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont estimés (Résultat 1).
- (ii) Les mécanismes de coordination et les capacités techniques pour l'intégration sont renforcés pour faciliter l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le développement (Résultat 2).
- (iii) Les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés (Résultat 3).

Les bénéficiaires directs du Projet PNA sont principalement les entités étatiques tels que le BN-CCCREDD, le Comité National sur le Changement Climatique (CNCC), le Comité de Coordination du processus PNA et les collectivités territoriales, notamment les trois régions (Androy, Anosy et Atsimo Andrefana) et les municipalités ciblées.

Le Projet PNA a été conçu pour intervenir sur l'ensemble du territoire national. Mais compte tenu de l'absence d'analyse de vulnérabilité dans certaines zones, certaines interventions n'ont concerné que les trois régions que sont l'Androy, l'Anosy et l'Atsimo Andrefana.

Les principales parties prenantes du projet sont, entre autres, les ministères sectoriels concernés (environnement et développement durable ; économie et finances ; eau, assainissement et hygiène ; agriculture et élevage ; intérieur et décentralisation ; etc.) et leurs démembrements (DGP, DGB, BN-CCCREDD, ONF, ANDEA, Office National des Forêts de Madagascar-ONF), Autorité Nationale de l'Eau et de l'Assainissement-ANDEA, Chambre du Commerce et de l'Industrie d'Antananarivo-

¹. La durée du projet a été prolongée jusqu'en octobre 2022.

CCIA), les trois régions (Androy, Anosy et Atsimo Andrefana) et municipalités ciblées, le PNUD Madagascar, les ONG, les OSC et leur Plate-forme nationale, le secteur privé, les universités et établissements d'enseignement supérieur², les instituts de recherche³, les organisations communautaires, etc.

Tableau 3 : Principales parties prenantes et responsabilités au sein du projet

Parties prenantes	Description ou exemple	Rôle au sein du projet
Ministères sectoriels (environnement et développement durable ; eau, assainissement et hygiène ; agriculture et élevage ; économie et finances ; intérieur et décentralisation ; etc.) et départements ministériels (DGB, DGM, etc.)	Divers mandats liés au projet (environnement et développement durable ; eau, assainissement et hygiène ; agriculture et élevage ; économie et finance ; intérieur et décentralisation)	Partenaires institutionnels
Fonds Vert pour le Climat (FVC)	Mécanisme financier de l'ONU visant à transférer des fonds des pays les plus avancés à destination des pays les plus vulnérables pour mettre en place des projets combattant les effets des changements climatiques ou d'adaptation au changement climatique.	Financement du projet à hauteur de 1 348 962,56 USD
PNUD	Appuyer le Gouvernement de Madagascar à élaborer ses stratégies et politiques nationales de développement ; mobiliser le gouvernement, la société civile, le secteur privé, les partenaires techniques et financiers ainsi que les agences du Système des Nations Unies pour mettre en œuvre ces stratégies et politiques nationales, etc.	Responsable de l'exécution du projet. Assurance qualité du projet au 1 ^{er} niveau et réalisation de missions de suivi du projet (PNUD Madagascar). Assurance qualité au 2 nd niveau (PNUD Bureau régional). Assurance qualité au 3 ^{ème} niveau (PNUD siège).
BN-CCCREDD, CNCC, Comité de coordination du processus PNA		Bénéficiaires directs
Régions ciblées et municipalités		Bénéficiaires directs
ONE, DGP, DGB, INSTAT, DGM, CNRE, ESPA, ENEAM, ONG, secteur privé		Partenaires techniques et opérationnels

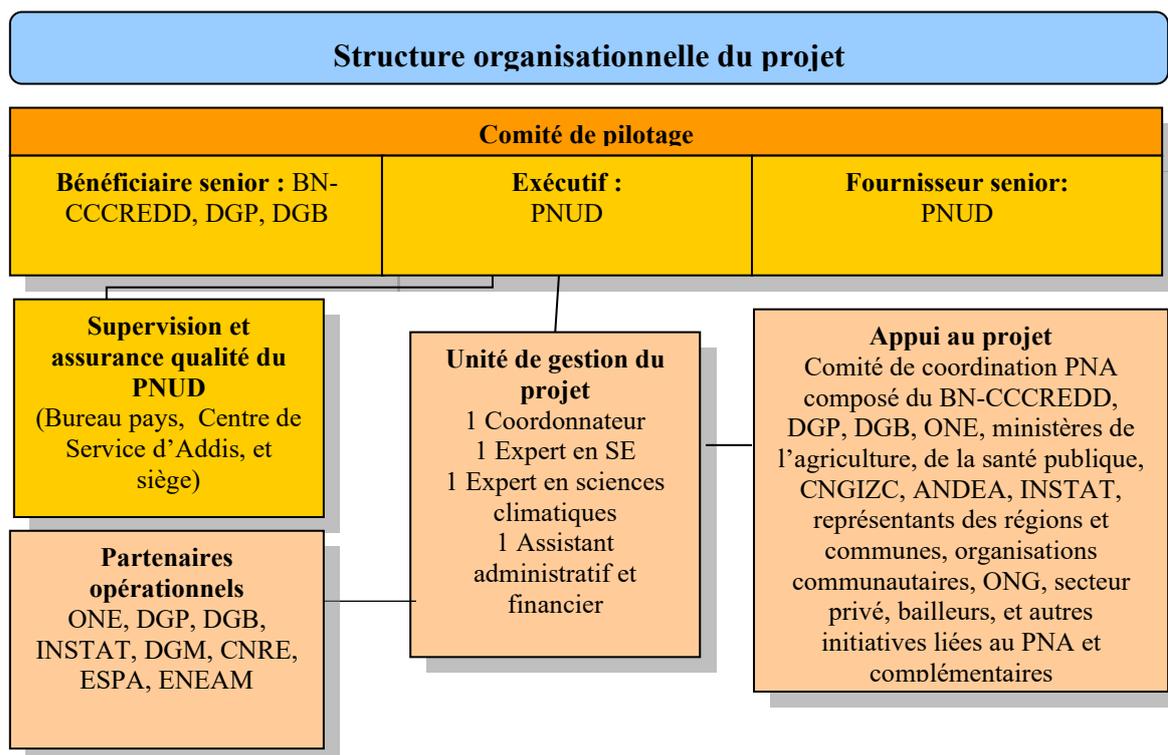
Source : tableau établi sur la base du Prodoc

La structure de gestion du Projet PNA comprend, d'une part, un Comité de Pilotage du Projet (Copil) composé des principales parties prenantes⁴ et est l'organe de décision et d'orientation du Projet PNA et, d'autre part, une Unité de gestion du projet (UGP). Cette dernière est chargée de la coordination et la gestion du projet, y compris la gestion opérationnelle et financière ainsi que le reporting.

². Universités de Toliara Mahajanga, ENEAM et ESPA.

³. Centre national de recherches appliqué au développement rural, CNRE, CREAM, IPM, MD CNDO.

⁴. Il s'agit du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD)/BN-CCCREDD ; du Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène (MEAH) ; du Ministère de la Santé Publique (MSANP) ; du Ministère de l'Economie et des Finances ; du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID) ; du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Fonction Publique ; du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MERS), du Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage ; du Ministère de la Pêche et de l'Économie bleue (MPEB) ; du PNUD Madagascar et du Comité National des Changements Climatiques (CNCC).



Source : Prodoc : p. 56

0.2. Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de la présente mission est de mesurer la performance du projet PNA en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact (ou prémices d'effet/impact), mais aussi de dégager des leçons apprises de sa conception et sa mise en œuvre, d'identifier les bonnes pratiques à capitaliser et formuler des recommandations pour améliorer la durabilité des acquis et pour des futures interventions, notamment lors de la planification du prochain programme de coopération, le Country Program Document (CPD) 2021-2023. Il s'agit plus spécifiquement de :

- Evaluer le projet en fonction des critères de l'OCDE/CAD : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des résultats et l'impact ou prémices d'effet/impact ;
- 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 2015-2021 ;
- 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.

0.3. Méthodologie

La méthodologie utilisée est composée de deux éléments clés : une matrice d’évaluation et les différents outils et techniques de collecte des données.

0.3.1. Matrice d’évaluation

La matrice d’évaluation emprunte aux éléments fournis dans le mandat en accord avec les 6 critères susmentionnés : la pertinence, la cohérence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et l’impact (ou prémices d’effet/impact) ainsi que la prise en compte des aspects transversaux (genre et droits humains), fournit des réponses détaillées aux questions et sous-questions d’évaluation et présente les indicateurs, les sources d’informations et les méthodes d’analyse des données (pour plus de détails, voir annexe 2).

0.3.2. Outils et techniques de collecte des données

Les outils et techniques suivants ont été utilisés :

- ✓ Analyse documentaire :
 - Documents produits dans le cadre de la conception et l’exécution du projet : Document de projet, rapports d’activités (rapports biannuels, rapports intérimaires d’avancement, etc.), rapports de suivi-évaluation, budgets et rapports financiers, comptes-rendus des réunions du Copil, etc. ;
 - Cadres et documents stratégiques nationaux : Politique Générale de l’Etat (PGE) 2019-2023, Plan pour l’Emergence de Madagascar (PEM), Plan National de Développement 2015-2019, Politique Nationale de Lutte contre le Changement Climatique (PNLCC), Politique Nationale de l’Environnement pour le Développement Durable (PNEDD), Plan National d’Adaptation au changement climatique (PNA) 2021, Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes (SNGRC), Programme d’Action National d’Adaptation au Changement Climatique (PANA), Stratégie et Plans d’Actions Nationaux pour la Biodiversité (SPANB) 2015-2025 ;
 - Documents programmatiques du PNUD Madagascar (Country Program Document 2021-2023 et le Plan Stratégique 2018-2022) et cadres et documents stratégiques internationaux, notamment le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) 2021-2023 et les Objectifs de Développement Durable (ODD).
- ✓ Entretiens à distance (entretiens Zoom) avec les informateurs clés à Antananarivo et dans les trois régions ciblées (Androy, Anosy, Atsimo Andrefana) : les hauts fonctionnaires des ministères sectoriels et autres services étatiques impliqués (BN-CCCREDD, ONE, ONF, ANDEA, CCIA), le PNUD Madagascar (DRR, Team Leader, Conseiller en Environnement, Spécialiste de suivi et évaluation) et la RTA (Conseillère Technique Régionale), l’Equipe du projet (Experte Climat, Expert en Suivi-Evaluation et Assistante Administrative et Financière), les partenaires de mise en œuvre, les acteurs au niveau régional, etc. Cela s’est fait au moyen de guides d’entretiens individuels semi-structurés (voir Annexe 5). Au total, 42 personnes dont 14 femmes ont été interviewées (cf. tableau ci-après).

Tableau 4 : Informateurs clés rencontrés

	Institution	Total
Antananarivo	BN-CCCREDD + Ministère de l'Environnement et du Développement Durable	7
	Autres ministères sectoriels (eau, assainissement et hygiène ; économie et finances ; intérieur et décentralisation ; mines et ressources stratégiques ; pêche et économie bleue ; santé publique ; etc.) et directions générales (DGM, DGP, DGB)	10
	Institut national de la statistique	1
	Bureau National de gestion des risques et catastrophes	2
	Equipe Management PNUD Madagascar	6
	Equipe PNUD régional	2
	Equipe de gestion du projet	2
	Autres acteurs (secteur privé et société civile)	2
	Total Antananarivo	32
Régions		
- Androy	Directions régionales (Environnement, eau et assainissement, santé publique)	3
- Anosi	Directions régionales (Environnement, eau et assainissement, santé publique)	3
- Atsimo Andrefana	Directions régionales (Environnement, eau et assainissement, santé publique, pêche et économie bleue)	4
Total Régions		10
Total Général		42

Source : Auteurs

0.4. Grandes étapes de la mission d'évaluation

La mission a comporté trois grandes étapes :

- ✓ **Préparation** (11/07 - 19/07/2022) : réunion de démarrage (11/07/2022), analyse des documents disponibles, rédaction du draft du rapport de démarrage, puis de la version finale intégrant les commentaires et observations du PNUD Madagascar et de l'équipe du projet.
- ✓ **Organisation d'entretiens à distance avec les parties prenantes et acteurs clés du projet** (01 - 26/08/2021) : entretiens à distance avec les informateurs clés à Antananarivo et dans les trois régions ciblées (Androy, Anosy, Atsimo Andrefana).
- ✓ **Analyse et reporting** (18/08 - 15/09/2022) : analyse des données collectées et rédaction du rapport provisoire, puis du rapport final de l'évaluation.

0.5. Limites et contraintes de l'évaluation

A cause du glissement du calendrier de la mission d'évaluation, notamment le retard dans le démarrage de la mission, et les contraintes logistiques liées aux déplacements sur le terrain à Madagascar et dans les zones d'intervention du projet, la mission d'évaluation a été réalisée à distance par le Consultant international en coordination avec la Consultante nationale. En lieu et place de la collecte des données in situ auprès des parties prenantes et acteurs clés du projet, l'équipe d'évaluation a donc organisé les entretiens à distance avec l'utilisation des outils digitaux (Zoom et WhatsApp).

Le rapport final de l'évaluation s'articule autour de deux chapitres. Le premier chapitre se concentre sur l'analyse des résultats de l'évaluation.

Le second chapitre présente les principales conclusions de l'évaluation, les leçons apprises des interventions du projet, les bonnes pratiques susceptibles d'être capitalisées, puis formule des recommandations pour pérenniser les résultats du projet et pour la conception et la mise en œuvre de futurs projets de même nature.

1. RESULTATS DE L’EVALUATION

Le présent chapitre rend compte des résultats de l’analyse de la performance du Projet PNA en termes de pertinence, d’efficacité et notamment l’atteinte des objectifs et résultats attendus, d’efficience de la gestion des ressources, d’impacts/effets, et de durabilité des résultats engrangés. L’analyse repose non seulement sur la revue des documents du projet, des référentiels nationaux de développement, des documents programmatiques du PNUD Madagascar (le Country Program Document 2021-2023 et le Plan Stratégique 2018-2022) et des cadres et documents stratégiques internationaux, notamment le Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) 2021-2023 et les Objectifs de Développement Durable (ODD), mais aussi sur l’exploitation des données issues des entretiens à distance avec les parties prenantes et acteurs clés du projet.

1.1. Pertinence du projet

1.1.1. Le processus de formulation du projet

L’idée d’un Projet PNA pour faciliter l’adoption du PNA (Plan National d’Adaptation au changement climatique) Madagascar est née à la suite d’une mission de l’équipe régionale du PNUD à Madagascar en 2014 dans le cadre de l’appui au processus PNA Madagascar. L’idée de projet a été partagée avec le ministère de l’Environnement et du Développement Durable (MEDD) qui, vu sa pertinence dans le contexte de pays, a demandé à ce qu’elle soit concrétisée. Pour donner suite à cette demande, le Bureau National des Changements Climatiques et de la REDD (BN-CCCREDD) /MEDD et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ont élaboré conjointement une note conceptuelle en 2017. L’étape suivante du processus, l’élaboration du draft de la proposition de projet, a connu la participation d’autres acteurs étatiques. Il s’agit des ministères de l’économie et des finances, de l’eau et de l’assainissement, de l’agriculture et de l’élevage et leurs départements/démembrements (Direction Générale du Budget, Office National de l’Environnement, etc.). La liste des parties prenantes sera par la suite élargie à des acteurs étatiques et non-étatiques tels que le Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation, les trois régions (Androy, Anosy et Atsimo Andrefana) et municipalités ciblées, l’Office National des Forêts de Madagascar (ONF), l’Autorité Nationale de l’Eau et de l’Assainissement (ANDEA), la Chambre du Commerce et de l’Industrie d’Antananarivo (CCIA), la Plate-forme nationale des Organisations de la société civile de Madagascar, les universités⁵, les instituts de recherche⁶ et les organisations communautaires afin de renforcer davantage la caractère inclusif du projet. Le projet était initialement prévu pour 3 millions de dollars US mais a été réduit de moitié suite aux recommandations du Secrétariat du FVC.

Ajoutons à cela que plusieurs consultations ont été organisées avec la plupart des acteurs susmentionnés dans le cadre de la validation du projet début 2019. La dernière étape du processus d’élaboration du projet a consisté à organiser un atelier de lancement officiel du projet à Atsimo Andrefana le 6 octobre 2020. Il a vu la participation des différents acteurs concernés au niveau national et régional.

Si l’on en croit les résultats des entretiens avec certains membres de l’équipe du PNUD Madagascar, entre le premier draft de la proposition de projet et la validation de la version finale du projet, il s’est écoulé près de 3 ans à cause des allers/retours du dossier entre les concepteurs du projet, le Gouvernement de Madagascar et le PNUD, et le bailleur de fonds (le Fonds Vert pour le Climat). Entre temps, la

⁵ Universités de Toliara Mahajanga, ENEAM et ESPA.

⁶ Centre national de recherches appliqué au développement rural, CNRE, CREAM, IPM, MD CND0.

Coopération technique allemande (GIZ) aurait appuyé le Gouvernement pour la formulation du PNA Madagascar. Toujours selon ces entretiens, le Document PNA Madagascar a été élaboré, puis validé techniquement en novembre 2019 et adopté par le gouvernement en novembre 2021. Du coup, le Produit 1.2 du Projet PNA qui reproduisait les mêmes activités que le PNA Madagascar, à savoir “Prioriser les options d’adaptation, y compris les coûts et les bénéfices économiques, les bénéfices de développement, les mesures dites « sans-regrets », et les possibilités d’impacts involontaires (positifs et négatifs) des mesures d’adaptation” et “Entreprendre une priorisation des actions d’adaptation aux niveaux sectoriel et national”, est devenu moins pertinent, conduisant à le réorienter par la suite.

Signalons enfin que si le processus d’élaboration du projet a été grosso modo participatif et inclusif, sa mise en œuvre a été marquée par un faible engagement des parties prenantes, du moins si l’on s’en tient aux résultats de l’exploitation des documents disponibles et des entretiens avec l’équipe du projet. Le projet aurait éprouvé des difficultés pour impliquer les acteurs étatiques, surtout au départ, tant dans l’élaboration et la mise en œuvre des plans de travail que dans le suivi des activités. Le projet n’a pas non plus réussi à impliquer les acteurs du secteur privé dans sa démarche et dans la réalisation de ses activités, surtout au départ. Cependant, sur la dernière ligne droite, on a pu constater une réappropriation du processus par le MEDD, et l’implication des secteurs qui ont été même demandeurs en tant que bénéficiaires de certaines interventions.

Alignement du projet aux référentiels nationaux de développement économique et social

L’objectif du Projet PNA est cohérent avec ceux des référentiels nationaux de développement économique et social et contribue à leur mise en œuvre. Il s’agit, entre autres, de la Politique Générale de l’Etat / Initiative Emergence Madagascar 2019-2023, du Plan pour l’Emergence de Madagascar et du Plan National de Développement 2015-2019. En effet, le Projet PANA est en parfaite cohérence avec les 7 objectifs spécifiques de la *Politique Générale de l’Etat / Initiative Emergence Madagascar 2019-2023* et plus particulièrement l’Objectif stratégique 2 (“Emergence environnementale et développement durable”)⁷. Définie en mai 2014, la Politique Générale de l’Etat (PGE) – elle décrit le projet de société du Président de la République – vise à bâtir une société malgache moderne et prospère, respectueuse de la dignité humaine et des droits de l’homme et, dès lors, fait du combat contre la pauvreté, la vulnérabilité et la précarité la priorité des priorités.

Le Projet PNA soutient également le *Plan pour l’Emergence de Madagascar (PEM)* et ses 33 priorités, plus directement les 3 priorités suivantes : “Préserver les ressources naturelles et l’environnement” (Priorité 30), “Renforcer les résiliences communautaires par l’accès à des informations scientifiques pertinentes sur les risques et catastrophes” (Priorité 31) et “S’adapter et atténuer les effets du changement climatique” (Priorité 32). Le PEM place donc la protection de l’environnement et l’adaptation aux effets des changements climatiques parmi les secteurs prioritaires afin de renforcer durablement la résilience des populations. Signalons qu’il émane de l’Initiative Emergence Madagascar 2019-2023 et partant complète la Politique Générale de l’Etat susmentionnée et que sa vision de faire de « Madagascar, un pays émergent où les générations futures puissent vivre avec en partage la prospérité et le bonheur collectif ».

⁷. Les autres objectifs stratégiques sont : “Emergence territoriale et spatiale : aménagement du territoire, infrastructure et décentralisation” (Objectif stratégique 1), “Emergence économique et relations internationales” (Objectif stratégique 3), “Emergence économique, financière et commerce internationale” (Objectif stratégique 4), “Innovation éducative, capital humain, sport et culture” (Objectif stratégique 5), “Innovation numérique et bonne gouvernance : efficacité et efficience de l’Etat au service de l’intérêt général et du territoire” (Objectif stratégique 6) et “Equilibre social : protection sociale et droit humain” (Objectif stratégique 7).

Enfin, les résultats attendus de la mise en œuvre du Projet PNA sont cohérents et articulés avec le *Plan National de Développement (PND) 2015-2019*, son but final, ses axes stratégiques et ses objectifs spécifiques qui, eux-mêmes, sont cohérents avec la Politique Générale de l'Etat (PGE). Le PND a pour but final de parvenir à une croissance économique soutenue et partagée permettant à la société malagasy d'être résiliente aux chocs additionnels de par l'utilisation des différents types de capital naturel, humain et productif d'une manière inclusive, intégrée et durable. Il couvre cinq axes du développement : Axe 1 (Gouvernance, Etat de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale), Axe 2 (Préservation de la stabilité macroéconomique et appui au développement), Axe 3 (Croissance inclusive et ancrage territorial du développement), Axe 4 (Capital humain adéquat au processus de développement) et Axe 5 (Valorisation du Capital naturel et renforcement de la résilience aux risques de catastrophes). Le projet PNA est indiscutablement en lien avec l'Axe 5 du PND et ses deux objectifs spécifiques, à savoir : assurer l'articulation ressources naturelles et développement économique (Objectif spécifique 1) et protéger, conserver et utiliser durablement le capital naturel et les écosystème (Objectif spécifique 2).

Alignement du projet aux référentiels nationaux de développement durable

Les résultats attendus de la mise en œuvre du Projet PNA sont également cohérents avec ceux des stratégies, politiques, plans et programmes nationaux de développement durable dont la Politique Nationale de Lutte contre le Changement Climatique (PNLCC), la Politique Nationale de l'Environnement pour le Développement Durable (PNEDD), la Stratégie et les Plans d'Actions Nationaux pour la Biodiversité (SPANB) 2015-2025, le Plan National d'Adaptation au changement climatique (PNA) Madagascar 2021, et le Plan d'Action Nationale d'Adaptation au changement climatique (PANA), pour ne citer que ces cinq priorités nationales.

Il est on ne plus clair que le Projet PNA est aligné à la *Politique Nationale de Lutte contre le Changement Climatique (PNLCC)*⁸ qui, elle-même, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention Cadre des Nations-Unies sur le Changement Climatique (CNUCC) et du Protocole de Kyoto auxquels Madagascar a adhéré respectivement en 1998 et en 2003. La PNLCC, en son Axe 3, stipule l'intégration du changement climatique à tous les niveaux (sectoriel, national, local). En visant à contribuer à réduire vulnérabilité de Madagascar aux changements climatiques par l'intégration de l'adaptation dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires, le Projet PNA est clairement articulé aux orientations stratégiques de la PNLCC.

Le Projet PNA soutient également les objectifs stratégiques de la *Politique Nationale de l'Environnement pour le Développement Durable (PNEDD)* – la PNEDD vise, entre autres, à maintenir Madagascar parmi les "Hot spots" en biodiversité, à assurer la gestion durable des ressources naturelles et à accroître la contribution des biens et services environnementaux à l'économie nationale – et surtout l'Axe stratégique 3 ("La capitalisation des acquis techniques et méthodologiques et le renforcement des capacités des acteurs") et l'Axe stratégique 5 ("La pérennisation financière des actions environnementales"), mais aussi ceux du *Plan National d'Adaptation au changement climatique (PNA) Madagascar 2021*. Au fait, le Projet PNA complète le PNA Madagascar. A titre d'illustration, l'évaluation des risques liés à l'eau dans la partie Sud du pays (Produit 1.1 du Projet PNA) traite en profondeur des problématiques du secteur, ce qui n'est pas le cas dans le document PNA Madagascar.

Enfin, l'objectif du Projet PNA est en phase avec l'objectif principal ("Renforcer les programmes de

⁸. La PNLCC a été adopté par le Gouvernement de Madagascar en 2011.

développement perturbés par les risques climatiques et accroître la capacité d'adaptation des plus vulnérables aux changements climatiques”) et deux des objectifs spécifiques du *Programme d'Action National d'Adaptation au changement climatique (PANA)*⁹ qui sont : (i) renforcer les capacités dans les secteurs prioritaires (agriculture et élevage, santé, ressources en eau, zones côtières, foresterie, etc.) et (ii) intégrer l'adaptation dans les politiques sectorielles. Le Projet PNA appuie aussi la *Stratégie et les Plans d'Actions Nationaux pour la Biodiversité (SPANB) 2015-2025* (la SPANB ambitionne de renforcer la lutte contre le changement climatique à Madagascar) et surtout l'Objectif stratégique 15 (“En 2025, la capacité d'adaptation des écosystèmes et la contribution de la biodiversité terrestre, d'eaux douces et marine à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique sont renforcées, y compris la restauration d'au moins 15% des écosystèmes dégradés et la lutte contre à la désertification”).

Alignement du projet aux outils programmatiques du PNUD, à l'UNSDCF et aux ODD

Le Projet PNA est indiscutablement aligné aux outils programmatiques du PNUD Madagascar (le Country Program Document 2021-2023 et le Plan Stratégique 2018-2022) et aux cadres et documents stratégiques internationaux et plus singulièrement le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) 2021-2023 et les Objectifs de Développement Durable (ODD). En détail, il s'inscrit dans le cadre de l'opérationnalisation du *Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF)* de Madagascar pour la période 2021-2023. Les résultats escomptés de sa mise en œuvre contribuent tout particulièrement à la réalisation de la Priorité stratégique 4 de l'UNSDCF (“Renforcer la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement”) et un de ses Effets (“D'ici 2030, les autorités nationales et locales, les acteurs multisectoriels renforcent la gouvernance des risques de catastrophes, mettent en œuvre des mesures de renforcement de la résilience face au changement climatique des communautés, des infrastructures et des secteurs économiques clés ; et augmentent la capacité de réponse”). Pour rappel, l'UNSDCF est le Cadre intégré de coopération entre l'ONU (Agences, Programmes et Fonds) et Madagascar, et est lui-même aligné à la fois aux objectifs stratégiques de la Politique Générale de l'Etat et aux priorités du Plan pour l'Emergence de Madagascar (2020-2023).

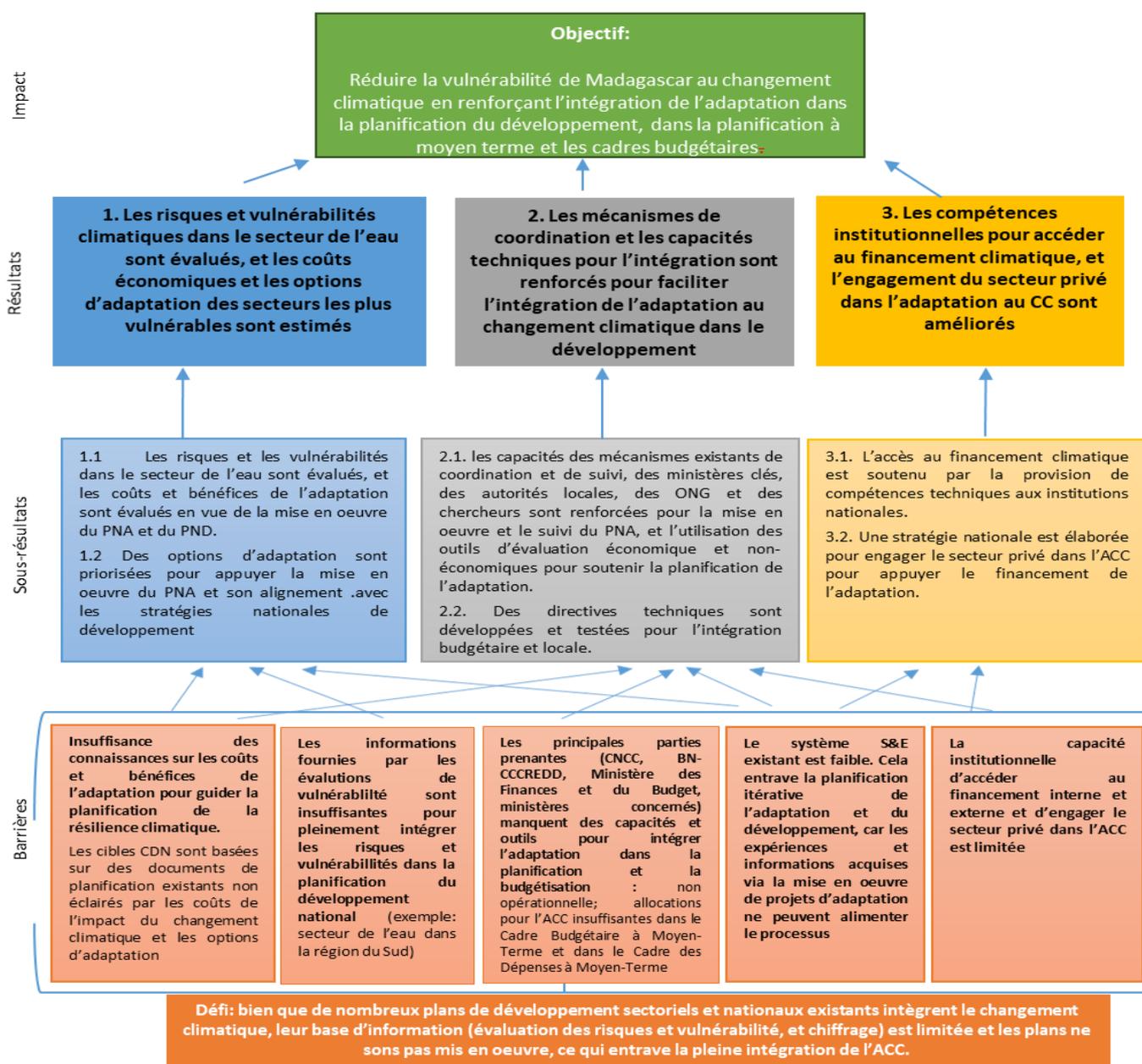
Le Projet PNA contribue aussi à l'atteinte des produits/résultats programmatiques du PNUD Madagascar et notamment ceux du *Programme de Pays (CPD) 2021-2023*, le Produit 3 du CPD (“L'Etat améliore la gestion de ses ressources naturelles et des avantages qui en découlent ainsi que les mécanismes de gestion des catastrophes et s'engage dans une économie verte”) et le Sous-Produit 3.3. (“Renforcement des capacités des institutions nationales et locales à faire face aux changements climatiques et aux risques de catastrophes”) en particulier et ceux du *Plan Stratégique du PNUD 2018-2022* et surtout un de ses sous-produits (“Les données et les politiques, plans, systèmes et financements de développement tenant compte des risques intègrent des solutions intégrées pour réduire les risques de catastrophe, permettre l'adaptation et l'atténuation du changement climatique et prévenir les risques”). Il est à noter que ces deux outils programmatiques du PNUD sont eux-mêmes alignés à la Politique Générale de l'Etat et au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable.

Le Projet PNA contribue enfin à la mise en œuvre des *Objectifs de Développement Durable (ODD)* tels que définis dans l'agenda 2030 des Nations Unies, notamment l'ODD 13 (“Lutte contre le changement climatique”).

⁹. Le PANA a été élaboré par le Gouvernement malgache en 2012.

Existence d'une théorie du changement du projet

Le Projet PNA, comme mentionné précédemment, s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des cadres et documents stratégiques nationaux de développement économique et de développement durable en apportant des réponses concrètes à plusieurs obstacles auxquels se heurte actuellement l'adaptation aux changements climatiques à Madagascar. Il participe également aux priorités du PNUD Madagascar et aux priorités stratégiques des agences des Nations Unies, telles que définies à travers le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable 2021-2023. Autant dire qu'il repose sur un cadre solide, tant au niveau national qu'à celui des partenaires au développement, les agences des Nations Unies en particulier. Mieux, il a adopté une théorie du changement cohérente avec les objectifs attendus de sa mise en œuvre. L'existence d'une théorie de changement qui sous-tend le projet renforce la solidité du cadre du projet (Cf. diagramme ci-après).



Source : Prodoc, p. 29

La théorie du changement adoptée par le projet repose sur l'hypothèse suivante : « Si les risques et les vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau sont évalués et les coûts économiques et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont estimés ; si les mécanismes de coordination et les capacités techniques pour l'intégration sont renforcés ; et si les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorées ; et donc si l'intégration de l'adaptation dans la planification du développement, dans la planification à moyen terme et les cadres budgétaires est renforcée ; alors, la vulnérabilité de Madagascar au changement climatique sera réduite ».

1.1.2. Approche et stratégie

Le projet PNA s'inscrit dans une dynamique de la connaissance des risques et vulnérabilités climatiques dans les secteurs les plus sensibles. Aussi, son élaboration s'est appuyée sur l'analyse de la nature des obstacles et défis à l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires qui sont : le manque de connaissances suffisantes sur les coûts et les bénéfices de l'adaptation aux changements climatiques, l'inadéquation des informations fournies par les évaluations des risques et de la vulnérabilité, les faibles capacités des principaux acteurs institutionnels concernés par l'adaptation aux changements climatiques et le manque d'outils pour intégrer l'adaptation dans la planification et la budgétisation, la faiblesse du système de suivi-évaluation de l'adaptation aux changements climatiques existant, et les difficultés d'accéder aux financements et d'engager le secteur privé sur l'adaptation aux changements climatiques.

Ensuite, le projet, dans son approche, s'inspire des principes mondiaux de la pratique d'adaptation aux changements climatiques et tient compte des leçons apprises d'interventions liées au PNA passées et en cours et les bonnes pratiques d'autres pays afin de renforcer l'intégration de l'adaptation dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires. Mieux, il se veut être un projet qui crée une dynamique d'apprentissage par le partage d'expériences, d'expertise et de bonnes pratiques en matière d'adaptation aux changements climatiques avec d'autres pays confrontés à des chocs climatiques et à des obstacles similaires à l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques, voire aussi une dynamique de réseau avec l'ensemble des plates-formes de connaissances existants ou qui seront créés entre les pays et les bureaux régionaux du PNUD.

En outre, le projet met l'accent sur le renforcement des capacités techniques des institutions étatiques et non-étatiques concernés par l'adaptation aux changements climatiques tout en veillant à développer des partenariats stratégiques avec eux, condition indispensable à une meilleure intégration de l'adaptation dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires.

Enfin, l'approche du projet est participative, car basée sur l'implication des acteurs concernés dans le projet en vue de la création d'une synergie d'action et des conditions d'une meilleure appropriation du projet et de ses résultats. Mais comme il a été signalé précédemment, la participation des différents acteurs concernés à la réalisation des activités du projet a été en-deçà des attentes.

1.1.3. Corrélation et adéquation entre les activités prévues au départ et les obstacles à l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques

Les résultats de la compilation des documents du projet et des entretiens avec les parties prenantes et acteurs clés du projet montrent très clairement que les interventions prévues du projet cadrent parfaitement avec les obstacles auxquels se heurtent actuellement l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans

la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires afin de parvenir à réduire la vulnérabilité de Madagascar aux changements climatiques.

En effet, comme on a pu le voir dans l'une des sections précédentes, le projet repose sur l'idée que l'évaluation des risques et des vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau et l'estimation des coûts économiques et des options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables, le renforcement des mécanismes de coordination et des capacités techniques pour l'intégration pour faciliter l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le développement, et l'amélioration des compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique constituent le fondement d'une intégration réussie d'un renforcement de l'adaptation dans la planification du développement, dans la planification à moyen terme et les cadres budgétaires et d'une réduction de la vulnérabilité de Madagascar au changement climatique. Aussi, les activités du Projet PNA prévues dans le Prodoc consistent en :

- La réalisation d'une évaluation des risques et vulnérabilités du secteur de l'eau dans la partie sud du pays (Androy, Anosy et Atsimo Andrefana), et identifier des mesures de riposte ;
- L'estimation des coûts et des impacts du changement climatique (sans adaptation), et les coûts des interventions d'adaptation pour orienter la planification de l'adaptation dans les secteurs de l'agriculture, la santé, la gestion côtière et de l'écosystème, les ressources hydriques, etc. ;
- La priorisation des options d'adaptation, y compris les coûts et les bénéfices économiques, les bénéfices de développement, et les possibilités d'impacts involontaires (positifs et négatifs) des mesures d'adaptation ;
- Le soutien au BN-CCREDD, au CNCC, et au comité de coordination PNA existant, pour mener à bien le processus de PNA, et garantir son appropriation nationale et locale ;
- Le développement et la mise en œuvre d'un programme détaillé de renforcement des capacités pour les membres du CNCC, le personnel des principaux ministères, les unités environnementales des ministères, les autorités locales, les chercheurs et les ONG ;
- La réalisation d'une revue des dépenses publiques et institutionnelles sur le climat pour évaluer les possibilités et contraintes d'intégrer les préoccupations d'adaptation aux changements climatiques dans l'allocation budgétaire et dans le processus des dépenses aux niveaux national et infranational ;
- Le développement et la mise en œuvre des directives techniques pour intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans le Cadre du budget à moyen terme (CBMT) et le Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) aux niveaux national et sectoriel ;
- Le développement et la mise en œuvre des directives pour intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans le cadre local du plan de développement (SRAT, SAC et/ou PCD).

Les obstacles et défis majeurs à l'adaptation aux changements climatiques, eux, vont de l'absence d'évaluations poussées des risques et vulnérabilités dans la partie sud aride du pays, notamment dans le secteur de l'eau, et des coûts des interventions d'adaptation supplémentaires nécessaires pour atteindre les résultats de développement du PND, à l'absence de projet dans le portefeuille actuel de projets abordant les besoins d'adaptation dans le secteur de l'eau et d'engagement du secteur privé dans l'adaptation aux changements climatiques, en passant par la portée limitée qu'a le Comité National sur le Changement Climatique (CNCC) auprès des décideurs sur le processus PNA, le manque de capacités dans les évaluations des coûts et bénéfices de l'adaptation aux changements climatiques, la non-intégration des

indicateurs clés de l'adaptation aux changements climatiques dans les Cadres de suivi et évaluation aux niveaux environnemental, sectoriel et national, et l'absence de l'ACC dans le CBMT et le CDMT ainsi que dans le cadre local du plan de développement (Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire, Schémas d'Aménagement Communaux et Plans Communaux de Développement).

Tableau 5 : Corrélation et adéquation entre les activités prévues au départ et les obstacles à l'adaptation aux changements climatiques

Résultats attendus du projet	Obstacles identifiés à l'adaptation aux changements climatiques	Principales activités prévues au départ
Résultat 1 : Les risques et vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts économiques et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont estimés		
1.1. Les risques et vulnérabilités dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts et bénéfices de l'adaptation sont estimés en vue de la mise en œuvre du PNA et du PND.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 zones climatiques sur 5 couvertes par des évaluations poussées des risques et vulnérabilités / la partie sud aride du pays non-couverte dans l'important secteur de l'eau. ▪ Les options d'adaptation existantes non éclairées par des preuves économiques (coûts et bénéfices). 	1.1.1. Mener à bien une évaluation des risques et vulnérabilités du secteur de l'eau dans la partie sud du pays (Androy, Anosy et Atsimo Andrefana), et identifier des mesures de riposte. 1.1.2. Estimer les coûts et bénéfices de l'adaptation en vue de la mise en œuvre du PNA et du PND.
1.2. Des options d'adaptation sont priorisées pour appuyer la mise en œuvre du PNA et son alignement avec le PND.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les coûts des interventions d'adaptation supplémentaires nécessaires pour atteindre les résultats de développement du PND, non-évalués. 	1.2.1. Prioriser les options d'adaptation, y compris les coûts et les bénéfices économiques, les bénéfices de développement, les mesures dites "sans-regrets", et les possibilités d'impacts involontaires (positifs et négatifs) des mesures d'adaptation. 1.2.2. Entreprendre une priorisation des actions d'adaptation aux niveaux sectoriel et national.
Résultat 2 : Les mécanismes de coordination et les capacités techniques pour l'intégration sont renforcés pour faciliter l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le développement		
2.1. La capacité des mécanismes de coordination et de suivi existants, des ministères clés, des autorités locales, des ONG, et des chercheurs est renforcée pour la mise en œuvre et le suivi du PNA, et l'utilisation des outils d'évaluation pour soutenir la planification de l'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CNCC a une portée limitée auprès des décideurs sur le processus PNA. ▪ Manque de capacités dans les évaluations des coûts et bénéfices, du genre et CC, et des approches intégrées d'analyse d'évaluation. ▪ Les indicateurs de l'ACC ne sont pas intégrés dans les Cadres S&E aux niveaux environnemental, sectoriel et national. 	2.1.1. Apporter un soutien au BN-CCREDD, au CNCC, et au comité de coordination PNA existant, pour mener à bien le processus de PNA, et garantir son appropriation nationale et locale ; 2.1.2. Développer et mettre en œuvre un programme détaillé de renforcement des capacités, y compris le développement de modules de formations, pour les membres du CNCC, le personnel des principaux ministères, les unités environnementales des ministères, les autorités locales, les chercheurs et les ONG : sur l'évaluation économique des impacts du changement climatique, les coûts et bénéfices économiques de l'adaptation, le genre et le changement climatique, et une analyse intégrée d'évaluation combinant des données climatiques avec des informations socio-économiques.
2.2. Des directives techniques sont élaborées et testées pour l'intégration budgétaire et locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de l'ACC dans le Cadre du budget à moyen terme (CBMT et CDMT), dans le cadre local du plan de développement (SRAT, SAC, PCD) 	2.2.1. Mener à bien une Revue des dépenses publiques et institutionnelles sur le climat (CPEIR) pour évaluer les possibilités et contraintes d'intégrer les préoccupations d'ACC dans l'allocation budgétaire et dans le processus des dépenses aux niveaux national et infranational. 2.2.2. Développer et mettre en œuvre des directives techniques pour intégrer l'ACC dans le CBMT et le CDMT aux niveaux national et sectoriel. 2.2.3. Développer et exécuter des directives pour intégrer l'ACC dans le cadre local du plan de développement (SRAT, SAC et/ou PCD).
Résultat 3 : Les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés.		
3.1. L'accès au financement climatique est soutenu par la provision de compétences techniques aux institutions nationales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de projet dans le portefeuille actuel de projets abordant les besoins d'adaptation dans le secteur de l'eau 	3.1.1. Développer une stratégie pour promouvoir les investissements du secteur privé dans l'ACC, dans les quatre secteurs prioritaires (agriculture, santé, gestion côtière et de l'écosystème, ressources hydriques).
3.2. Une stratégie nationale est élaborée pour engager le secteur privé dans l'ACC, pour appuyer le financement de l'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'engagement du secteur privé dans l'ACC 	3.2.1. Développer quatre produits d'information sur mesure pour le secteur privé sur l'agriculture, la santé, la gestion côtière et de l'écosystème, et les ressources hydriques.

Source : tableau établi sur la base du Prodoc

Il faut cependant noter que le projet a été élaboré pour faciliter l'adoption du PNA Madagascar et que la forte corrélation observée entre les activités du projet prévues au départ et les obstacles à l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques tient à cela. Or, entre temps, le PNA Madagascar a été validé techniquement en 2019 alors que la mise en œuvre du projet n'avait pas encore débuté (le projet a été lancé en 2020) et adopté par le Gouvernement en novembre 2021 et donc à 7 mois de clôture du projet. Cette adoption du PNA Madagascar par le Gouvernement rendait donc inopportunes certaines activités du projet. C'est notamment le cas de la réalisation des études entrant dans le cadre du processus PNA. Il aurait donc fallu prévoir cela et l'inclure dans la matrice des risques et prévoir des mesures palliatives (voir plus loin). Cette absence de prévision obère quelque peu la pertinence d'ensemble du projet.

1.1.4. Sensibilité genre et droits humains du projet

Si l'on se réfère au cadre logique du Projet PNA (Cf. tableau 6), on peut constater qu'aucun indicateur ne concerne explicitement les femmes et aucun indicateur n'est désagrégé par sexe. Toutefois, le Document de projet insiste sur l'inclusion des communautés vulnérables et des femmes en particulier dans la planification et la budgétisation de l'ACC, reconnaissant que l'adaptation ne pourra réussir sans la participation de tous, en particulier les femmes et les autres groupes de la population vulnérables.

Ajoutons à cela que les acteurs rencontrés insistent pour dire que même si le besoin de prendre en compte l'aspect genre dans l'élaboration du projet n'a pas été traduit sous forme de résultats et d'indicateurs, le Projet PNA est un projet stratégique et par conséquent englobe les besoins de toutes les franges de la population. Autrement, il n'est pas discriminatoire vis-à-vis du genre. Mieux, il a été observé la participation active des femmes dans toutes les activités réalisées, notamment la sensibilisation des bénéficiaires du projet sur des problématiques liées au rôle crucial que jouent les femmes dans la société et dans le processus d'adaptation, la formation ou le soutien au développement ; sans oublier l'évaluation et la sélection d'initiatives sensibles au genre pour leur mise en œuvre ultérieure.

1.1.5. Pertinence du cadre logique du projet

L'analyse du cadre logique du projet (Cf. tableau 6) permet de faire les principaux constats suivants :

- Les indicateurs du cadre logique du projet au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents. Quelques exemples suffisent pour l'illustrer : “Nombre d'évaluations des risques et vulnérabilités effectuées dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar”, “Nombre de décideurs pleinement informés sur le processus PNA aux niveaux national et local”, “Nombre de directives techniques pour intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans les CBMT et CDMT aux niveaux national et sectoriel élaborées et exécutés”, etc.
- La grande majorité des cibles de fin de projet sont « SMART », c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Appropriées et Réalisables dans le Temps. Quelques exemples : “Une évaluation des risques et vulnérabilités est effectuée dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar”, “Au moins 100 décideurs sont pleinement informés sur le processus PNA aux niveaux national et local” ; “4 ministères, 3 régions, 5 ONG, 2 institutions nationales ont été équipés d'une évaluation coûts/bénéfices des options d'adaptation, d'une évaluation climatique/ socio-économique intégrée, et d'une analyse genre/climat” ; etc.

Notons, cependant, que certains risques n'ont pas été pris en compte dans le Document de projet. Tout d'abord, comme mentionné précédemment, il aurait fallu anticiper l'élaboration et l'adoption du PNA Madagascar avant la fin du projet et l'inclure dans la matrice des risques et prévoir des mesures

correctrices (réadaptation de la « feuille de route » du projet par la redéfinition de ses objectifs et ses résultats attendus de l'exécution du projet ainsi que des indicateurs et cibles en fin de projet). Ensuite, étant donné la « nouveauté » de l'objet du projet, il aurait fallu prévoir que le projet aura beaucoup de mal à trouver et mobiliser des experts/consultants spécialisés dans le domaine de la planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat en raison de la rareté de l'offre, et s'assurer que des actions de remédiations préventives permettant d'atténuer cette difficulté sont incluses dans la stratégie d'atténuation des risques. Enfin, la stratégie du projet dans le Prodoc se base sur le renforcement des capacités acteurs du projet mais aucune expertise en ingénierie de la formation n'a été prévue.

Il convient de souligner que certains risques susmentionnés ont été gérés dans la phase de mise en œuvre. Ainsi par exemple, en début 2022, l'équipe du projet, en collaboration avec le BN-CCCREDD, a révisé le plan de travail du projet et priorisé les activités pour la période restante (janvier-juin 2022). On peut toutefois regretter qu'il ne l'ait pas fait plus tôt, c'est-à-dire dès l'adoption du PNA Madagascar en novembre 2021, car cela aurait permis d'avoir un peu plus de temps pour réviser le plan de travail du projet et le mettre en œuvre. On aurait pu aussi redéfinir les objectifs et les résultats attendus du projet ainsi que les indicateurs et les cibles en fin de projet. Ceci s'explique sans doute par le fait que le PNA Madagascar a mis 2 ans avant d'être adopté et que le BN-CCCREDD a peut être considéré qu'il n'y avait pas lieu de changer le projet tant que le draft n'était pas adopté. Toujours est-il que l'équipe de projet n'a pu discuter avec le BN-CCCREDD de cette révision des objectifs et des résultats attendus du projet jusqu'en 2022. Dans le plan de travail révisé à la suite des consultations entre l'équipe du projet et le BN-CCCREDD, certaines activités du projet ont été modifiées, tandis que d'autres activités ont été carrément annulées (pour plus de détails, voir point 1.2.2).

1.2. Efficacité du projet

1.2.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus

Le niveau de réalisation des objectifs et résultats attendus du Projet PNA, tels qu'énoncés dans le ProDoc, est apprécié par l'attribution d'un « Score » de TE (Très élevé : taux de réalisation $\geq 100\%$), E (élevé : $75\% \leq$ taux de réalisation $< 100\%$), M (moyen : $40\% \leq$ taux de réalisation $< 75\%$), F-N (faible ou nul : $0\% <$ taux de réalisation $\leq 40\%$) ou NP (les éléments à disposition ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat).

Les résultats en termes d'atteinte des objectifs et résultats attendus de la mise en œuvre du Projet PNA ne sont pas satisfaisants (cf. tableau ci-après). Au 30 juin 2022, seulement trois (3) résultats spécifiques attendus de son exécution repris dans le cadre logique sur un total de onze (11) résultats spécifiques attendus, soit environ 27%, ont été entièrement atteints. Ceci dit, ce constat, c'est-à-dire le faible niveau de réalisation des objectifs et des résultats attendus doit être nuancé, car dans certains cas (soit 18% des résultats spécifiques attendus), les données disponibles ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat. En outre, on ne peut pas comprendre les résultats du projet sans tenir compte des défis qu'il a connus lors de sa mise en œuvre en 2020, 2021 et 2022 et notamment la lenteur du processus de validation du projet par le Fonds Vert Climat et aux retards et difficultés particulières rencontrées dans la mise en œuvre du projet depuis la survenue de la pandémie du Covid-19, en mars 2020, et de ses impacts inédits et multiformes et des restrictions sévères et exceptionnelles qui ont découlé, auxquels il conviendrait d'ajouter le démarrage tardif des activités du projet, le retard dans le recrutement de l'équipe du projet et les nombreuses démissions au sein de cette équipe, etc. (voir plus loin).

Tableau 6 : Niveau de réalisation des résultats attendus du Projet PNA au 30/06/2022

Résultats	Résultats spécifiques	Indicateurs ¹⁰	Baseline	Valeur de l'indicateur			Score				
				Cible en fin de projet	Niveau de réalisation	Atteinte de la cible (%)	TE	E	M	F-N	NP
Résultat 1 : Les risques et vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts économiques et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont estimés	1.1. Les risques et vulnérabilités dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts et bénéfices de l'adaptation sont estimés en vue de la mise en œuvre du PNA et du PND	1.1.1. Nombre d'évaluations des risques et vulnérabilités effectuées dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar	4 zones climatiques sur 5 couvertes par des évaluations poussées des risques et vulnérabilités / la partie sud aride du pays non-couverte dans l'important secteur de l'eau	1 évaluation des risques et vulnérabilités est effectuée dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar.	L'évaluation des risques et de la vulnérabilité dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar a été finalisée et validée.	100%					
		1.1.2. Nombre d'options d'adaptation existantes éclairées par des coûts et bénéfices économiques	Les options d'adaptation existantes non éclairées par des preuves économiques (coûts et bénéfices)	Des options d'adaptation sont éclairées par des coûts et bénéfices économiques.	Un bilan a été réalisé et validé par un atelier.	100%					
	1.2. Des options d'adaptation sont priorisées pour appuyer la mise en œuvre du PNA et son alignement avec le PND	1.2.1. Nombre d'actions d'adaptation chiffrées, évaluées et priorisées dans le PND	Les coûts des interventions d'adaptation supplémentaires nécessaires pour atteindre les résultats de développement du PND, non-évalués	Des actions d'adaptation sont chiffrées, évaluées et priorisées dans le PND (Annulé car cela n'était plus jugé nécessaire en raison de l'adoption du PNA)	Aucune action d'adaptation n'a été chiffrée, évaluée et priorisée (au 31/12/2021).	0%					
Résultat 2 : Les mécanismes de coordination et les capacités techniques pour l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le développement	2.1. La capacité des mécanismes de coordination et de suivi existants, des ministères clés, des autorités locales, des ONG, et des chercheurs est renforcée pour la mise en œuvre et le suivi du PNA, et l'utilisation des	2.1.1. Nombre de décideurs pleinement informés sur le processus PNA aux niveaux national et local	Le CNCC a une portée limitée auprès des décideurs sur le processus PNA	Au moins 100 décideurs sont pleinement informés sur le processus PNA aux niveaux national et local.	40 décideurs à Atsimo Andrefana et 40 décideurs à Anosy et Androy ; le secteur privé et MST ont été sensibilisés sur le processus de coordination et de suivi du PNA ; 56 agents du	100%					

¹⁰. Ajoutés par l'équipe d'évaluation

	outils d'évaluation économiques et non-économiques pour soutenir la planification de l'adaptation				Ministère de la Santé ont été sensibilisés sur l'impact du CC.						
		2.1.2. Nombre d'institutions nationales équipés d'une évaluation coûts/bénéfices des options d'adaptation, d'une évaluation climatique/ socio-économique intégrée, et d'une analyse genre/climat	Manque de capacités dans les évaluations des coûts et bénéfices, du genre et CC, et des approches intégrées d'analyse d'évaluation	4 ministères, 3 régions, 5 ONG, 2 institutions nationales ont été équipés d'une évaluation coûts/ bénéfices des options d'adaptation, d'une évaluation climatique/ socio-économique intégrée, et d'une analyse genre/climat.	Une évaluation des besoins en renforcement des capacités a été réalisée ; un programme de renforcement des capacités de 18 mois a été élaboré et validé ; 4 modules sont disponibles.	NP					
		2.1.3 Nombre d'indicateurs ACC intégrés dans les tableaux de bord nationaux identifiés, et nombre et types de données de référence sont récoltées	Les indicateurs clés de l'ACC ne sont pas intégrés dans les Cadres S&E aux niveaux environnemental, sectoriel et national	Des indicateurs ACC à intégrer dans les tableaux de bord nationaux identifiés, et des données de référence récoltées.	-	NP					
	2.2. Des directives techniques sont élaborées et testées pour l'intégration budgétaire et locale	2.2.1. Existence de l'ACC dans le Cadre du budget à moyen terme (CBMT et CDMT), dans le cadre local du plan de développement (SRAT, SAC, PCD)	Absence de l'ACC dans le Cadre du budget à moyen terme (CBMT et CDMT), dans le cadre local du plan de développement (SRAT, SAC, PCD)	L'ACC est intégrée dans la planification nationale à moyen terme et dans le cadre budgétaire à moyen terme de 2 ministères, 2 cadres locaux de plan de développement.	L'ACC n'a pas été intégrée dans la planification nationale à MT et dans le CBMT de 2 ministères, 2 cadres locaux de plan de développement Cependant un CPEIR a été réalisé et des séances de sensibilisation sur le CPEIR ont été menées, ciblant	20%					

					40 personnes du Ministère de l'Economie et des Finances, de l'Assemblée, du Sénat, de la Société Civile et du Secteur Privé.						
		2.2.2. Nombre de directives techniques pour intégrer l'ACC dans le Cadre du budget à moyen terme (CBMT et CDMT) aux niveaux national et sectoriel élaborées et mises en œuvre	Absence de directives techniques pour intégrer l'ACC dans le Cadre du budget à moyen terme (CBMT et CDMT) aux niveaux national et sectoriel	Des directives techniques pour intégrer l'ACC dans le Cadre du budget à moyen terme (CBMT et CDMT) aux niveaux national et sectoriel sont élaborées et mises en œuvre	Aucune directive technique n'a été élaborée et mise en œuvre (Mais une séance de sensibilisation a été menée auprès de 22 personnes du CIME et des supports de communication ont été acquis).	0%					
		2.2.3. Nombre de directives techniques pour intégrer l'ACC dans le cadre du plan de développement local (SRAT, SAC et/ou PCD) élaborées et mises en œuvre	Absence de directives techniques pour intégrer l'ACC dans le cadre du plan de développement local (SRAT, SAC et/ou PCD)	Des directives techniques pour intégrer l'ACC dans le cadre du plan de développement local (SRAT, SAC et/ou PCD) sont élaborées et mises en œuvre.	Aucune directive technique n'a été élaborée et mise en œuvre.	0%					
Résultat 3 : Les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés.	3.1. L'accès au financement climatique est soutenu par la provision de compétences techniques aux institutions nationales	3.1.1. Nombre de projets dans le portefeuille actuel de projets abordant les besoins d'adaptation dans le secteur de l'eau	Pas de projet dans le portefeuille actuel de projets abordant les besoins d'adaptation dans le secteur de l'eau	Des projets dans le portefeuille actuel de projets abordant les besoins d'adaptation dans le secteur de l'eau existent.	Aucun projet	0%					
	3.1.2. Une stratégie nationale est élaborée pour	Existence d'une stratégie pour promouvoir l'investissement du secteur	Absence d'engagement du secteur privé dans l'ACC	Une stratégie pour promouvoir l'investissement du secteur	Une stratégie n'a pas été formulée, 4 produits	20%					

	engager le secteur privé dans l'ACC, pour appuyer le financement de l'adaptation	privé dans l'ACC		privé dans l'ACC est formulée, en vue de la mise en œuvre de modèles commerciaux d'adaptation dans 4 secteurs.	d'information sur mesure pour le secteur privé sur l'ACC dans différents domaines ont été validés lors d'un atelier national ; sans oublier l'exercice du CPEIR, les notes conceptuelles sectorielles élaborées et la budgétisation.						
--	--	------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Source : tableau établi sur la base du Prodoc et du rapport d'activités 2022 du projet

1.2.2. Les réalisations du projet

Pour le Résultat 1 (Les risques et vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts économiques et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont estimés) et en relation avec le résultat spécifique 1.1. (Les risques et vulnérabilités dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts et bénéfices de l'adaptation sont estimés en vue de la mise en œuvre du PNA et du PND), une évaluation des risques et des vulnérabilités dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar et un bilan des options d'adaptation ont été réalisés et validés.

Au titre du résultat 2 (Les mécanismes de coordination et les capacités techniques pour l'intégration sont renforcés pour faciliter l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans le développement), le projet a organisé des réunions avec le représentant du BN-CCCREDD dans les 3 régions d'intervention (Anosy, Androy et Atsimo Andrefana) visant la sensibilisation et l'identification des besoins en matière d'adaptation aux changements climatiques ainsi que des sessions de sensibilisation et de formation ciblant les représentants régionaux des ministères (ministères de l'environnement et du développement durable, de l'eau et de l'assainissement, et de l'agriculture) et/ou les représentants des OSC et du secteur privé. En détail, 40 décideurs à Atsimo Andrefana et 40 décideurs à Anosy et Androy ont été sensibilisés sur l'adaptation aux changements climatiques, tandis que 56 agents du Ministère de la Santé Publique ont non seulement été sensibilisés sur l'impact des changements climatiques et sur les stratégies pour y faire face et la nécessité de prendre en compte les changements climatiques dans l'élaboration du budget, mais aussi formés sur la priorisation des options d'adaptation et leur intégration dans les allocations budgétaires ainsi que l'accès au financement climatique. Des représentants du secteur privé ont également été sensibilisés sur le processus de coordination et de suivi du PNA.

A part le renforcement des capacités des acteurs concernés, le projet a produit des informations pour faciliter le plaidoyer auprès du Gouvernement pour l'élaboration de la loi de finance, y compris la réalisation de la revue de la nomenclature de la loi de finance ; des informations à exploiter pour appuyer le renforcement des capacités en matière de gouvernance et orienter les politiques et stratégies nationales. Toutefois, la démarche du projet est inachevée. En effet, il reste à faire remonter les informations disponibles jusqu'au Gouvernement afin qu'elles soient intégrées dans la loi de finance.

Rappelons qu'avec l'adoption du PNA Madagascar en novembre 2021, le plan de travail du projet a été révisé début 2022 et certaines activités ont été modifiées, tandis que d'autres activités ont été annulées. Parmi les activités annulées, on peut citer l'Activité 1.2.1 ("Prioriser les options d'adaptation, y compris les coûts et les bénéfices économiques, les bénéfices de développement, les mesures dites « sans-regrets », et les possibilités d'impacts involontaires (positifs et négatifs) des mesures d'adaptation"). Cette activité a été annulée car la priorisation a déjà été effectuée dans le document PNA Madagascar.

Les activités modifiées dans la cadre de la révision du plan de travail du projet sont les suivantes :

- L'Activité 1.2.2 ("Mener la priorisation des actions d'adaptation nationales et sectorielles". Cette activité a été modifiée en "Elaborer des notes conceptuelles de 7 programmes structurants identifiés dans le PNA Madagascar").
- L'Activité 3.1.2 ("Mener des évaluations techniques et économiques de 3 mesures de réponse aux impacts du changement climatique dans le secteur de l'eau, dans la partie sud du pays (Androy, Anosy et Atsimo Andrefana) et rédiger une note d'idée pour un développement ultérieur"). Cette activité a été modifiée en "Conduire une évaluation technique et économique des mesures d'adaptation dans les secteurs autres que le secteur de l'eau identifiés dans le PNA Madagascar".

Certaines activités du projet sont inachevées. C'est notamment le cas de l'Activité 1.2.2 ("Entreprendre une priorisation des actions d'adaptation aux niveaux sectoriel et national"). D'autres activités n'ont pas été réalisées ou l'ont été partiellement. Il s'agit des Activités 2.1.2 ("Développer et mettre en œuvre un programme complet de renforcement des capacités"), 2.2.2 ("Elaborer et mettre en œuvre des directives techniques pour intégrer le CCA dans le cadre budgétaire à moyen terme - CDMT, et le cadre de dépenses à moyen terme - CDMT aux niveaux national et sectoriel"), 2.2.3 ("Elaborer et mettre en œuvre des directives techniques pour intégrer l'ACC dans le cadre du plan de développement local"), 3.1.1 ("Identifier les besoins de financement climatique et dispenser des formations aux ministères clés, aux autorités locales, au secteur privé, aux ONG et aux chercheurs sur le financement climatique, y compris le mentorat en cours d'emploi du BN-CCCREDD"), 3.1.1. ("Développer quatre produits d'information sur mesure pour le secteur privé sur l'agriculture, la santé, la gestion côtière et de l'écosystème, et les ressources hydriques"), 3.2.1. ("Développer une stratégie pour promouvoir l'investissement du secteur privé sur l'ACC, dans les quatre secteurs prioritaires (agriculture, santé, gestion côtière et écosystémique"), et le développement de guide/directives pour l'intégration de l'ACC dans les CDMT.

1.2.3. Principaux facteurs ayant entravé la bonne marche du projet

L'évaluation du Projet PNA a mis en évidence une multitude d'obstacles et défis qui ont impacté sa mise en œuvre du projet :

- Le retard dans la validation du projet par le Fonds Vert pour le Climat (FVC) et le démarrage très tardif des activités du projet (retard de 6 mois entre le lancement prévu du projet en janvier 2020 et le démarrage effectif du projet en juin 2020). Cette situation a été aggravée par le confinement dû au Covid-19, notamment en mars-juin 2020 et en avril-juillet 2021 (voir plus loin).
- Le retard dans le recrutement de l'équipe du projet en raison de la difficulté de trouver et mobiliser non seulement des experts/consultants locaux dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques, notamment le coordonnateur national et l'expert en science du climat, et la lenteur des procédures administratives de recrutement. Le processus de recrutement n'a démarré qu'en janvier 2020 et le premier membre de l'équipe, l'expert économiste, n'a été recruté qu'en septembre 2020 et n'a pris service qu'en janvier 2021 (soit plus de 6 mois après le démarrage effectif du projet). La première coordonnatrice du projet a

été recrutée en octobre 2020 et les autres membres de l'équipe fin novembre 2020 (soit respectivement 5 mois et 6 mois après le démarrage effectif du projet).

- Les nombreuses démissions au sein de l'équipe du projet. En effet, le projet a connu un taux de démissions élevé au sein de l'équipe de gestion (deux coordonnateurs, un expert économiste et une assistante administrative et financière) à cause du niveau des salaires et de la courte durée du projet (moins de 2 ans). La première coordonnatrice du projet a été recrutée en octobre 2020 et n'est restée à son poste que 2 mois. Son remplaçant, recruté en janvier 2021, lui, n'a travaillé que 6 mois, car ayant démissionné en juin 2021. A cela s'ajoute la démission de l'assistante administrative et financière en novembre 2021 ; sans oublier que le projet a fonctionné sans coordonnateur titulaire, ni expert économiste (VNU International, parti et non remplacé), ni assistant administratif et financier entre novembre 2021 et avril 2022. Depuis avril 2022, l'intérim du coordonnateur national et de l'expert économiste est assuré par l'experte en science du climat. N'ayant aucune expérience de ces postes ni d'ailleurs les procédures du PNUD, il a fallu recourir à d'autres compétences pour l'appuyer dans son travail. Par ailleurs, un remplaçant de l'assistante administrative et financière, un Volontaire des Nations Unies (VNU), a été recruté en avril 2022 et a servi jusqu'en juin 2022.
- Le difficile partenariat entre le PNUD et la partie nationale (le BN-CCCREDD/MEDD). Il est lié au fait que le projet soit géré par le PNUD selon la Modalité DIM. Cette approche ne convenait pas au BN-CCCREDD. Mais il est à noter que ceci a été expliqué à de nombreuses reprises au BN-CCCREDD et explique le temps pris pour finaliser le document de projet. Le BN-CCCREDD a accepté cette modalité avant l'approbation du projet. Toutefois la direction du BN-CCCREDD a changé plusieurs fois pendant la phase d'élaboration. Aussi, le PNUD a dû chercher la meilleure approche après une longue période de retard. L'approche trouvée a consisté à élaborer un plan de travail commun avec le BN-CCCREED pour lui permettre de prendre le lead de la réalisation des activités du projet et notamment dans les activités de renforcement des capacités des acteurs, ainsi que l'adaptation progressive de ses procédures en vue d'une meilleure appropriation nationale de la gestion du projet.
- La survenue de la pandémie du Covid-19 en 2020 et 2021. En raison du confinement et de l'interdiction des réunions, l'équipe de gestion du projet a dû suspendre, annuler ou reporter certaines activités (réunions internes, réunions périodiques avec le BN-CCCREDD, missions de suivi des activités, etc.) et privilégier le télétravail. Tout cela a rendu particulièrement difficile la mobilisation des acteurs.

En revanche, trois facteurs au moins ont facilité l'exécution du projet et ses résultats :

- Le développement de formes de collaboration/synergie sur le terrain avec le projet « Climate Promise » (ce projet est très présent sur le terrain dans le sud du pays) ;
- L'existence d'une « Cellule environnementale » dans pratiquement tous les ministères sectoriels impliqués (leurs représentants sont les responsables des cellules environnementales) et qui a servi de relais entre le projet et le ministère, ainsi que l'existence du CNCC qui a facilité le relais avec les ministères et l'activation du CIME.

1.3. Efficience du projet

1.3.1. L'utilisation des ressources

- Les ressources humaines

La gestion du Projet PNA a requis la mise sur pied d'une équipe de coordination et de gestion composée de 6 personnes : une Directrice de projet en la personne de la Directrice du BN-CCCREDD, un Coordonnateur de projet, un Expert en Science du climat, un Economiste, un Expert en suivi-évaluation et une Assistante administrative et financière.

- Les ressources financières

En 2020 et 2021, il était prévu d'allouer respectivement environ 47% et 20% du budget approuvé au Résultat 1 (Les risques et vulnérabilités climatiques dans le secteur de l'eau sont évalués, et les coûts économiques et les options d'adaptation des secteurs les plus vulnérables sont estimés), contre environ 30% et 53% au Résultat 2 (Les mécanismes de coordination et les capacités techniques pour l'intégration sont renforcés pour faciliter l'intégration de l'ACC dans le développement) et environ 20% et 25% au Résultat 3 (Les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'ACC sont améliorés).

Tableau 7 : Répartition du budget approuvé (\$US)

Volets	2020		2021		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat 1	422 834,36	46,99	88 364,18	19,67	511 198,54	37,89
Résultat 2	267 384,36	29,72	233 117,18	52,89	500 501,54	37,10
Résultat 3	177 008,52	19,67	113 754,16	25,32	290 762,48	21,55
Gestion du projet	32 496	03,62	14 004	02,12	46 500	03,46
Total	899 723,04	100	449 239,52	100	1 348 962,56	100

Source : Tableau établi sur la base du Prodoc

Comme on peut le remarquer dans le tableau ci-après, c'est près de 75% du budget approuvé qui a été effectivement consacré au Résultat 1 sur la période allant de juillet 2020 à juin 2021. Ce taux est d'environ 12% pour le Résultat 2 et 11% pour le Résultats 3. Les frais de gestion du projet ont représenté environ 3% du montant total des dépenses du projet. Un taux relativement faible qui s'explique par la difficulté que le projet a eue pour garder le personnel recruté et son impact sur les charges salariales. Toujours est-il que si on tient compte des règles du GCF (il permet 7,5% pour ces projets Readiness), on peut conclure que l'exécution du budget du Projet PNA a tenu compte de ce seuil standard.

Tableau 8 : Répartition des dépenses annuelles (\$US)

Volets	2020 (07-12/2020)		2021 (01-06/2021)		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Résultat 1	52 875,68	99,58	138 995,86	65,46	191 871,54	75,17
Résultat 2	223,43	0,42	29 973,08	14,12	30 196,51	11,83
Résultat 3	-		24 169,40	11,38	24 169,40	11,38
Gestion du projet	-		9 022,48	09,04	9 022,48	03,53
Total	53 099,11	100	212 322,47	100	255 259,93	100

Source : Tableau établi sur la base des rapports financiers du projet (Dépenses et budget)

1.3.2. Gestion du projet

Le projet a été géré sur la base du cadre logique du projet et la planification des activités, axée sur les résultats. Selon l'équipe du projet, les rapports trimestriels ont été produits régulièrement et soumis au PNUD et au Fonds Vert pour le Climat à temps, et ce grâce au conseil et à la vigilance de l'équipe d'appui technique régional (RTA) du PNUD.

Le projet s'est doté d'un ambitieux plan de communication – il vise à promouvoir l'appropriation et le soutien des parties prenantes à la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats, favoriser le changement de comportement des bénéficiaires, et valoriser, capitaliser et partager les acquis du projet au niveau régional, national et international – centré sur l'utilisation de divers outils : Kit d'exposition sur le projet, support de présentation du projet, Kit de sensibilisation, création d'un sketch et spot radio et TV par région, distribution des rapports et études réalisés, réalisation de films documentaires, de vidéos et de spots radio et TV, etc.) et a planifié des activités pour accroître sa visibilité : médiatisation des résultats du projet, rédaction d'articles à publier pas la Cellule de communication du BN-CCCREDD/MEDD, réalisation d'un film documentaire capitalisant les bonnes pratiques du projet, etc.

De plus, l'organe de suivi et de contrôle des activités du projet qu'est le Comité de pilotage du projet (Copil) n'a pas fonctionné correctement. A notre connaissance, seul un atelier du Copil a été organisé le 22 juin 2022 alors qu'il est prévu qu'il tienne régulièrement une réunion une fois par an.

1.3.3. Principaux facteurs ayant impacté l'efficacité du projet

Différents facteurs qui ont impacté négativement l'efficacité du projet :

- La mise en œuvre de la Modalité DIM par le PNUD fait que c'est ce dernier qui recrute les prestataires et l'équipe du projet et fait toutes les acquisitions de biens nécessaires à la réalisation des activités du projet. De ce fait, la partie nationale, le BN-CCCREDD/MEDD, hésitait quant à la modalité de mise en œuvre.
- La lourdeur des procédures de passation de marché et l'absence d'engagement financier (en espèces) de la partie nationale. Une contribution financière de l'Etat aurait permis de couvrir un plus grand nombre de régions et toucher un plus grand nombre de bénéficiaires.

En revanche, d'autres facteurs ont affecté positivement l'efficacité du projet :

- La prise en charge de certains coûts de gestion du projet par le BN-CCCREDD/MEDD, du moins selon l'équipe du projet : les locaux abritant les bureaux du projet (cela a permis au projet d'économiser sur les frais de location) et les charges d'eau, d'électricité et téléphone ;
- La gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD.

1.4. Impacts/effets du projet

Les impacts/effets à court-terme du Projet PNA, notamment en termes de renforcement des capacités des parties prenantes concernées dans les 3 régions d'intervention (Atsimo Andrefana Anosy et Androy) par la sensibilisation (sensibilisation des représentants régionaux des ministères sectoriels concernés sur l'adaptation aux changements climatiques et des représentants du secteur

privé sur le processus de coordination et de suivi du PNA) et la formation (formation des agents du Ministère de la Santé Publique sur l'impact des changements climatiques et sur les stratégies pour y faire face et la nécessité de prendre en compte les changements climatiques dans l'élaboration du budget, mais aussi formés sur la priorisation des options d'adaptation et leur intégration dans les allocations budgétaires ainsi que l'accès au financement climatique), ne sont pas encore perceptibles. Toutefois, les bénéficiaires du renforcement des capacités ont acquis des savoirs et des savoir-faire qu'ils mettront au service de leurs institutions et de l'amélioration des évaluations des risques et de la vulnérabilité liés au climat et l'estimation des coûts pour les plans de développement sectoriels au niveau national et régional.

Par ailleurs, le projet a réalisé une évaluation des contraintes et opportunités de l'intégration de l'ACC dans les dépenses publiques et allocations budgétaires ainsi qu'une évaluation des risques et des vulnérabilités dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar ainsi qu'un bilan des options d'adaptation. Les résultats de ces évaluations ont été validés au cours de 2 ateliers différents. Ce travail vient compléter le processus PNA Madagascar et permettra sa mise en œuvre effective.

1.5. Durabilité du projet

1.5.1. La durabilité des résultats

La durabilité du projet n'est pas engagée. Certes, certains acteurs concernés (représentants régionaux des ministères sectoriels, agents du Ministère de la Santé Publique, représentants des OSC et du secteur privé) par le projet dans les 3 régions d'intervention (Atsimo Andrefana Anosy et Androy) ont pu bénéficier de renforcement des capacités et le projet bénéficie du soutien du Gouvernement Malgache et plus singulièrement du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, mais la question de la pérennité des résultats du projet reste posée, car de nombreuses activités (notamment activités devant contribuer à la réalisation de l'Objectif spécifique 3 du projet : Les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés), clé de voûte du succès du projet et de sa pérennité, n'ont été réalisées que partiellement, car initiées à travers certains exercices, mais n'ont pu bénéficier d'actions supplémentaires d'internalisation, nécessaires pour une bonne pérennisation.

En outre, une stratégie de sortie n'a pas été élaborée au départ. Ceci tient au fait que les projets financés par FVC ont toujours été conçus en 2 phases et qu'il s'agissait ici d'une première phase). Toutefois, selon certains acteurs rencontrés, cette question a été abordée lors de la dernière session (juin 2022) du Comité de pilotage du projet et des résolutions ont été adoptées. Ainsi par exemple, le gouvernement compterait saisir le FVC pour le reversement de ses fonds dans la deuxième phase Readiness à laquelle Madagascar est toujours éligible.

1.5.2. Risques pour la durabilité du projet

Le Gouvernement malgache n'aura pas les fonds nécessaires pour achever les activités en cours, nous pensons notamment à l'Activité 1.2.2 ("Entreprendre une priorisation des actions d'adaptation

aux niveaux sectoriel et national”), et l’après-projet. Mais la mobilisation du montant du budget restant (montant que le projet retournera au FVC + les 1.6 million USD restant dans l’enveloppe de Madagascar) devrait permettre de financer une 2^{ème} phase du projet et partant lever la contrainte financière. Autant dire que le principale risque pour la pérennité du projet n’est pas de nature financière. Il est plutôt de nature institutionnel ou politique (voir tableau ci-après). Toujours est-il que le projet a fait un suivi proactif des risques et notamment les risques institutionnels et politiques potentiels initialement identifiés.

Tableau 9 : Risques identifiés et avènement ou non de ces risques

#	Description du risque	Conséquence potentielle	Contre-mesures/ Réponse de la Direction	Type (Catégorie de risque)	Probabilité & Impact (1-5)	Situation du risque à la date de l'évaluation
1	Problèmes liés à la participation et la coopération des parties prenantes pour fournir des données à l'équipe de projet	Collecte de données incomplète Retard dans la réalisation des résultats	Un engagement clair sera obtenu de la part de toutes les agences gouvernementales pour contribuer à la collecte de données et à leur diffusion	Politique et organisationnel	P=3 I=4	Risque survenu au départ (début du projet) Mais les mesures prises ont permis d'atténuer le risque par la suite.
2	Les gouvernements n'auront pas les fonds pour maintenir les arrangements nationaux à la fin du projet	Durabilité du projet compromise	Le résultat 3 du projet comprend la création de mécanismes pour intensifier les investissements et corriger les lacunes financières.	Financier	P=2 I=4	En cours Mais la mobilisation du montant à retourner au FVC et du montant restant dans l'enveloppe de Madagascar devrait permettre d'atténuer ce risque.
3	Conflits entre les parties prenantes liés aux rôles dans le projet	Approche non coordonnée pour aborder le changement climatique Mise en œuvre du projet menacée	La participation des parties prenantes est clairement détaillée dans le plan de participation des parties prenantes et celles-ci s'en tiennent à leurs rôles. Un calendrier sera développé pour le processus PNA et des mises à jour communiquées aux parties prenantes Un processus de suivi apportera des preuves pour rapporter et réagir aux difficultés identifiées.	Politique et organisationnel	P=2 I=3	Risque non survenu
4	Manque de volonté politique pour soutenir le projet	Durabilité du projet menacée.	Sensibilisation des principaux décideurs. Le soutien sera fourni au gouvernement pour organiser des consultations sur les progrès du projet en vue de maintenir l'appropriation par le gouvernement et le maintien de son intérêt dans le projet. La collaboration avec d'autres projets de coopération permettra également de maintenir la visibilité politique.	Politique et stratégique	P=2 I=4	Risque non survenu
5	Capacité limitée au sein des ministères concernés/ capacité humaine qualifiée insuffisante	Peut limiter/retarder l'exécution/réalisation du projet.	Une majeure partie du projet consiste à renforcer la capacité institutionnelle et réglementaire, s'inspirant d'initiatives nationales existantes.	Politique et stratégique	P=3 I=4	Risque non survenu
7	Exclure toute partie prenante potentiellement affectée de sa pleine participation aux décisions pouvant les affecter	Le PNA ne reflètera pas les vulnérabilités et les besoins des plus vulnérables.	L'équipe du projet effectuera un suivi et une évaluation en temps réel de chaque activité de participation des parties prenantes pour garantir que ces processus soient pleinement inclusifs.		P = 2 I = 2	Risque non survenu

Source : Prodoc, pp. 88-90

2. CONCLUSIONS, LECONS APPRISES, BONNES/MAUVAISES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les principales conclusions de l'évaluation ; tire les enseignements de la conception et l'exécution du projet, puis identifie les bonnes/mauvaises pratiques susceptibles d'être capitalisées ; et formule des recommandations pour améliorer la durabilité des acquis du projet et pour des futures interventions de même nature.

2.1. Principales conclusions

Critère d'évaluation	Principales conclusions
Pertinence du projet	<p>Rating : satisfaisant</p> <p>Le processus d'élaboration du projet a été grosso modo participatif et inclusif. Mais sa mise en œuvre a été marquée par un faible engagement des parties prenantes. En effet, le projet a éprouvé des difficultés pour impliquer les acteurs étatiques, surtout au départ, tant dans la mise en œuvre des plans de travail que dans le suivi des activités.</p> <p>Le projet a adopté une théorie du changement cohérente avec les objectifs attendus de sa mise en œuvre. L'existence d'une théorie de changement qui sous-tend le projet renforce la solidité du cadre du projet.</p> <p>L'objectif du projet est également cohérent avec ceux des référentiels nationaux de développement économique et social (la Politique Générale de l'Etat / Initiative Emergence Madagascar 2019-2023, le Plan pour l'Emergence de Madagascar et du Plan National de Développement 2015-2019) ; des stratégies, politiques, plans et programmes nationaux de développement durable (la Politique Nationale de Lutte contre le Changement Climatique, la Politique Nationale de l'Environnement pour le Développement Durable, la Stratégie et les Plans d'Actions Nationaux pour la Biodiversité 2015-2025, le Plan National d'Adaptation au changement climatique Madagascar 2021, le Plan d'Action Nationale d'Adaptation au changement climatique, etc.) ; des outils programmatiques du PNUD Madagascar (CPD 2021-2023 et Plan Stratégique 2018-2022) ; des cadres et documents stratégiques internationaux (le Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable 2021-2023 et les Objectifs de Développement Durable, en particulier).</p> <p>Le projet est pertinent dans son approche globale, ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'élaboration du projet s'est appuyée sur l'analyse de la nature des obstacles et défis à l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires. Ensuite, le projet, dans son approche, s'inspire des principes mondiaux de la pratique d'adaptation aux changements climatiques et tient compte des leçons apprises d'interventions liées au PNA passées et en cours et les bonnes pratiques d'autres pays afin de renforcer l'intégration de l'adaptation dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires. En outre, le projet met l'accent sur le renforcement des capacités techniques des institutions étatiques et non-étatiques concernés par l'adaptation aux changements climatiques tout en veillant à développer des partenariats stratégiques avec eux, condition indispensable à une meilleure intégration de l'adaptation dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires. Enfin, l'approche du projet est participative, car basée sur l'implication des acteurs concernés dans le projet en vue de la création d'une synergie d'action et des conditions d'une meilleure appropriation du projet et de ses résultats. Mais comme il a été signalé précédemment, la participation des différents acteurs concernés à la réalisation des activités du projet a été en-deçà des attentes,</p>

	<p>du moins au départ.</p> <p>Par ailleurs, les interventions prévues du projet cadrent parfaitement avec les obstacles auxquels se heurtent actuellement l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans la planification du développement, la planification à moyen terme et les cadres budgétaires afin de parvenir à réduire la vulnérabilité de Madagascar aux changements climatiques. Mais la formulation du PNA Madagascar en novembre 2019 et son adoption en novembre 2021 ont rendu quelque peu inopportunes certaines activités du projet, car il a été élaboré pour faciliter l'adoption du PNA Madagascar. Cela a conduit l'équipe du projet, en collaboration avec la partie nationale (le BN-CCCREDD), à réviser le plan de travail du projet et prioriser les activités pour la période restante (janvier-juin 2022).</p> <p>Pour ce qui concerne la sensibilité genre du projet, force est de constater qu'aucun indicateur du cadre logique ne concerne explicitement les femmes et aucun indicateur n'est désagrégé par sexe. Toutefois, le Prodoc insiste sur l'inclusion des communautés vulnérables et des femmes en particulier dans la planification et la budgétisation de l'adaptation au changement climatique, reconnaissant que l'adaptation ne pourra réussir sans la participation de tous, en particulier les femmes et les autres groupes de la population vulnérables. Ajoutons à cela que le Projet PNA est un projet stratégique et par conséquent englobe les besoins de toutes les franges de la population. Autrement, il n'est pas discriminatoire vis-à-vis du genre. Mieux, il a été observé la participation active des femmes dans toutes les activités réalisées, notamment la sensibilisation des bénéficiaires du projet sur des problématiques liées au rôle crucial que jouent les femmes dans la société et dans le processus d'adaptation, la formation ou le soutien au développement ; sans oublier l'évaluation et la sélection d'initiatives sensibles au genre pour leur mise en œuvre ultérieure.</p> <p>Enfin, les indicateurs du cadre logique du projet au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents et la grande majorité des cibles de fin de projet sont « SMART », c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Appropriées et Réalisables dans le Temps. Toutefois, certaines cibles de fin de projet n'ont pas été quantifiées et certains risques n'ont pas été pris en compte dans le Document de projet.</p>
<p>Efficacité du projet</p>	<p>Rating : pas satisfaisant</p> <p>Les résultats en termes d'atteinte des objectifs et résultats attendus de la mise en œuvre du projet ne sont pas satisfaisants.</p> <p>Au 30 juin 2022, seulement trois (3) résultats spécifiques attendus de son exécution repris dans le cadre logique sur un total de onze (11) résultats spécifiques attendus, soit environ 27%, ont été entièrement atteints. Ceci dit, ce constat, c'est-à-dire le faible niveau de réalisation des objectifs et des résultats attendus doit être nuancé, car dans certains cas (soit 18% des résultats spécifiques attendus), les données disponibles ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat.</p> <p>Le projet a connu des défis lors de sa mise en œuvre en 2020, 2021 et 2022 : le retard dans la validation du projet par le Fonds Vert pour le Climat (FVC) et le démarrage très tardif des activités du projet, le retard dans le recrutement de l'équipe du projet, les nombreuses démissions au sein de l'équipe du projet, la survenue de la pandémie du Covid-19, en mars 2020, etc.</p>
<p>Efficiences du projet</p>	<p>Rating : moyennement satisfaisant</p> <p>En 2020 et 2021, il était prévu d'allouer respectivement environ 47% et 20% du budget approuvé au Résultat 1, contre environ 30% et 53% au Résultat 2 et environ 20% et 25% au Résultat 3. En fin de compte, c'est près de 75% du budget approuvé qui a été effectivement consacré au Résultat 1 sur la période allant de juillet 2020 à juin 2021. Ce taux est d'environ</p>

	<p>12% pour le Résultat 2 et 11% pour le Résultats 3.</p> <p>Les frais de gestion du projet ont représenté environ 3% du montant total des dépenses du projet sur la même période. Un taux particulièrement faible qui s'explique par la difficulté que le projet a eue pour garder le personnel recruté et son impact sur les charges salariales. Toujours est-il que si on tient compte des règles du GCF (il permet 7,5% pour ces projets Readiness), on peut conclure que l'exécution du budget du Projet PNA a tenu compte de ce seuil standard.</p> <p>Deux facteurs ont affecté positivement l'efficacité du projet : la prise en charge de certains coûts de gestion du projet (les locaux abritant les bureaux du projet et les charges d'eau, d'électricité et téléphone) par la partie nationale (le BN-CCREDD/MEDD) et la gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD. En revanche, la mise en œuvre de la Modalité DIM, la lourdeur des procédures de passation de marché et l'absence d'engagement financier (en espèces) de la partie nationale l'ont affectée négativement.</p>
Impacts/effets du projet	<p>Rating : moyennement satisfaisant</p> <p>Les impacts/effets immédiats du projet ne sont pas encore perceptibles. Toutefois, de nombreux éléments ont été mis en place grâce aux interventions du projet et laissent penser que des impacts de plus long terme sont probables. Ainsi par exemple, les parties prenantes concernées dans les 3 régions d'intervention (Atsimo Andrefana Anosy et Androy) ont pu renforcer leurs capacités et partant ont acquis des savoirs et des savoir-faire qu'ils mettront au service de leurs institutions et de l'amélioration des évaluations des risques et de la vulnérabilité liés au climat et l'estimation des coûts pour les plans de développement sectoriels au niveau national et régional.</p> <p>Parallèlement, le projet a réalisé des évaluations des contraintes et opportunités de l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques dans les dépenses publiques et allocations budgétaires ainsi que des risques et des vulnérabilités dans le secteur de l'eau dans la partie sud de Madagascar, mais aussi un bilan des options d'adaptation. Les résultats de ces évaluations ont été validés au cours de 2 ateliers différents. Ce travail vient compléter le processus PNA Madagascar et permettra sa mise en œuvre effective.</p>
Durabilité du projet	<p>Rating : pas satisfaisant</p> <p>La durabilité du projet n'est pas engagée. Certes, certains acteurs concernés (représentants régionaux des ministères sectoriels, agents du Ministère de la Santé Publique, représentants des OSC et du secteur privé) par le projet dans les 3 régions d'intervention (Atsimo Andrefana Anosy et Androy) ont pu bénéficier de renforcement des capacités et le projet bénéficie du soutien du Gouvernement Malgache et plus singulièrement du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, mais la question de la pérennité des résultats du projet reste posée, car de nombreuses activités (notamment les activités devant contribuer à la réalisation de l'Objectif spécifique 3 : Les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés), clé de voûte du succès du projet et de sa pérennité, n'ont été réalisées que partiellement, car initiées à travers certains exercices, mais n'ont pu bénéficier d'actions supplémentaires d'internalisation, nécessaires pour une bonne pérennisation.</p> <p>Une stratégie de sortie n'a pas été élaborée au départ (ceci tient sans doute au fait que les projets financés par FVC ont toujours été conçus en 2 phases et qu'il s'agissait ici d'une première phase). Toujours est-il que cette question a été abordée lors de la session de juin 2022 du Comité de pilotage du projet et des résolutions ont été adoptées : par exemple, que le gouvernement saisisse le FVC pour le reversement de ses fonds dans la deuxième phase Readiness à laquelle Madagascar est toujours éligible.</p>

2.2. Leçons apprises

Les principales leçons auxquelles l'évaluation fait écho sont les suivantes :

1. On ne peut pas comprendre les médiocres résultats du projet sans prendre en compte la validation et le lancement tardif du projet, les problèmes dans le recrutement de l'équipe du projet et la survenue de la pandémie du Covid-19 qui ont causé des retards dans la mise en œuvre du projet.
2. On ne peut pas non plus comprendre les médiocres résultats du projet sans prendre en compte le faible engagement des acteurs étatiques, y compris le BN-CCCREDD/MEDD, et du secteur privé, surtout au début du projet.
3. Une chose qui mérite également d'être soulignée est que le projet a su s'arrimer avec le dispositif national de développement existant et s'aligner parfaitement sur les orientations politiques de l'Etat dans le domaine du développement durable, ce qui contribue peut-être plus que toute autre chose à renforcer sa pertinence. Toutefois, l'adaptation du projet rendu nécessaire par l'adoption du PNA Madagascar en novembre 2021 s'est effectuée avec un retard à l'allumage, affectant considérablement la pertinence et l'utilité du projet.

2.3. Bonnes et mauvaises pratiques

Au titre des bonnes pratiques observées dans la conception et l'exécution du projet, on peut citer :

1. La conception du projet selon une approche inclusive et participative.
2. L'adaptation quoique tardivement de la stratégie d'intervention du projet prenant en compte l'évolution du contexte (adoption du PNA Madagascar en novembre 2021).

Au titre des mauvaises pratiques observées dans la conception et l'exécution du projet, on peut citer :

1. La non-tenue sur une base régulière des réunions statutaires du Comité de pilotage du projet (Copil). Or, c'est le Copil qui est chargé de garantir une bonne gouvernance du projet en donnant des orientations au projet, en suivant sa mise en œuvre, en approuvant les plans de travail annuels ainsi que les budgets et les rapports d'activités.
2. La non élaboration d'une stratégie de sortie au départ.

2.4. Recommandations

No	Recommandation	Type de recommandation	Adressée à :
Pertinence			
1	Pour la mise en œuvre des projets financés par le FVC, préférer les modèles de financement tels que ceux du GEF (Global Environment Facility) à la Modalité DIM.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PNUD
Efficacité			
2	Demander une deuxième phase du projet pour renforcer les résultats du projet et réaliser les activités qui n'ont pas pu l'être, et décider de l'utilisation du reliquat du financement du Fonds Vert pour le Climat, tel que recommandé par le Comité de pilotage du projet lors de sa session de juin 2022.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	BN-CCCREDD /MEDD FVC PNUD
Efficiences			
3	Alléger les procédures administratives de recrutement des experts/consultants pour les projets et favoriser la motivation	a. Priorité : élevée	PNUD

	du personnel des projets.	b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	
Durabilité			
4	Pour la seconde phase du projet, mettre l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs et sur les compétences institutionnelles pour accéder au financement climatique, et l'engagement du secteur privé dans l'adaptation au changement climatique sont améliorés, et consacrer les ressources disponibles à cet effet.	a. Priorité : élevée b. Ressources : élevées c. Timeframe : Court terme	BN-CCCREDD /MEDD FVC PNUD Comité de Pilotage
5	Toujours élaborer au départ une stratégie de sortie du projet.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : Court terme	BN-CCCREDD /MEDD FVC PNUD

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence

NOTICE DE SELECTION CONSULTANT 1073/IC/PNA/2021

Date : 26/12/2021

PAYS	MADAGASCAR
TITRE DU POSTE :	Consultant international en charge de l'Evaluation Finale de projet
OBJET DE LA MISSION	Evaluation Finale du projet « Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar »
Date limite de dépôt	10 janvier 2022
Durée :	40 jours ouvrés
Langue de travail	Français
Type de contrat :	Consultant International
Date estimée de début du contrat :	Janvier 2022

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

Votre proposition devra être reçue au plus tard le **10/01/2022 à 10h00**, heure locale d'Antananarive

Background

Madagascar a connu plusieurs événements extrêmes liés aux variabilités climatiques actuelles et passées durant ces dernières décennies. Les plus importants sont les cyclones, les inondations et les sécheresses. Ces perturbations deviennent de plus en plus fréquentes et intenses et génèrent des impacts importants notamment en matière de pertes de vie humaine, de diminution de production agricole et animale, de destruction des infrastructures, de dégradation des ressources naturelles (eaux, sols et forêts) et d'érosion côtière, rendant ainsi précaires la sécurité alimentaire, l'alimentation en eau potable et l'irrigation, la santé publique et la gestion de l'environnement et du mode de vie. Ces impacts mettent la population malgache et ses activités de développement en situation de vulnérabilité répétitive et croissante.

Le Gouvernement de Madagascar cherche à répondre aux conséquences du changement climatique sur son développement. Il a adopté plusieurs documents de politique et stratégiques (Politique Nationale de Lutte contre les Changements Climatiques, Programme d'Action National d'Adaptation au Changement Climatique, Communications Nationales sur le Changement Climatique, Contributions Déterminées Nationales (CDN), Plan National d'Adaptation, Plan d'Action Nationale de Lutte contre les Changements climatiques, etc.).

Le processus de PNA a été considéré comme un moyen pour aider à la mise en œuvre et au suivi et évaluation des CDN, « avec une vision d'insérer la dimension changements climatiques à tous les niveaux et dans tous les secteurs concernés » (République de Madagascar, 2015a), et vise « le renforcement des actions d'adaptation aux changements climatiques en tenant compte des besoins réels du pays ». La PNLCC, en son axe 3, stipule l'intégration du changement climatique à tous les niveaux (sectoriel, national, local).

En collaboration avec le Bureau National des Changements Climatiques, du Carbone et de Réduction des Emissions dues à la Déforestation et à la Dégradation forestière (BN CCPREDD+), le Programme des Nations Unies Pour le Développement et autres partenaires, un projet d'appui à la Planification de l'adaptation (à moyen terme) dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar a été formulé et approuvé par le Fonds Vert pour le Climat (FVC). L'objectif du projet est de répondre à la nécessité d'améliorer les évaluations des risques et de la vulnérabilité liés au climat et l'estimation des coûts pour les plans de développement sectoriels et nationaux

Les présents termes de référence sont conçus pour le recrutement d'un consultant international qui va assurer l'évaluation finale du projet.

1. Objectifs de la mission

L'objectif général de l'évaluation finale du projet PNA est d'analyser/mesurer la performance dudit projet en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact (ou prémices d'effet/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

2. Objectifs spécifiques :

- Evaluer le projet en fonction des critères de l'OCDE cités plus haut : la pertinence la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des résultats et l'impact ou prémices d'effet/impact ;
- 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 – 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.

3. Résultats attendus de la mission

Les livrables attendus du consultant sont :

- Un rapport de démarrage
- Un rapport provisoire
- Un rapport final

4. Mission du Consultant

L'évaluation finale devrait être alignée sur les principes établis dans la politique d'évaluation (projet) du FVC et sur les directives en attente du FVC sur les conflits d'intérêts dans l'évaluation, le Code de conduite pour les évaluations du GNUE (groupe des Nations Unies pour l'Evaluation), ainsi que les directives du guide d'évaluation du PNUD, qui comprennent, sans s'y limiter: l'impartialité, l'objectivité, l'indépendance; la pertinence, l'utilité, la crédibilité, la mesurabilité, la transparence, l'éthique et les partenariats.

L'évaluation finale devrait viser, dans la mesure du possible, à être inclusive et participative, en associant les principales parties prenantes et bénéficiaires à l'analyse. Au cours de l'évaluation finale, le consultant doit appliquer les approches suivantes pour la collecte de données, l'analyse et la triangulation des preuves à des fins de validation.

Examen documentaire des documents pertinents, y compris les études de référence, les rapports d'étape et tous les dossiers des enquêtes menées pendant le projet, les cartes des intervenants, etc.

Enquêtes/questionnaires, groupes de discussion ou entretiens d'information clés avec les parties prenantes concernées, les bénéficiaires, les Entités Exécutives, éventuellement les gouvernements nationaux et/ou locaux et, le cas échéant, d'autres partenaires de développement ;

Collecte de données au besoin (données/dossiers gouvernementaux, visites d'observation sur le terrain, rapports sur les dépenses publiques, données SIG, etc.) pour valider les preuves des résultats et des évaluations (y compris, mais sans s'y limiter : l'évaluation de la théorie du changement, l'exécution des activités et les résultats/changements survenus)

5. Obligations et Livrables

Les principaux livrables attendus de la mission sont :

- **Un rapport de démarrage** : le consultant élaborera le rapport de démarrage qui sera soumis aux membres de l'équipe de projet et le Suivi Evaluation du PNUD
- **Un rapport provisoire** : Il comprendra l'évaluation du Projet PNA 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 consultant a pris en compte les commentaires émis par le comité de validation.

6. Méthodologie

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 Environnement, d'un représentant de la partie nationale et du Coordonnateur du projet.

7. Compétences requises et Expériences

L'évaluation sera conduite par un consultant international, spécialiste en Evaluation et qui devra justifier d'une bonne expérience en matière d'évaluation des projets/programmes, des stratégies ou des politiques sectorielles ou nationales.

Le consultant devra :

- 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

- Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques du PNUD, notamment la thématique spécifique de l'évaluation (l'adaptation au changement climatique), et aux sujets tels que l'approche Genre, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ;
- Très bonne connaissance des ODD (Objectifs du Développement Durable) et de l'exercice de priorisation des ODD
- Avoir des connaissances avérées sur la GAR (Gestion Axée sur les Résultats), 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)

Valeurs intrinsèques :

- Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU ;
- S'inscrire dans la vision, la mission, et favoriser la réalisation des objectifs stratégiques De l'Equipe de Pays ;
- Démontrer sa capacité à exercer dans un environnement multiculturel sans discrimination de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité ;
- Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude à travailler en équipe et un esprit d'initiative élevé ;
- Disposer d'un bon sens de l'analyse, d'objectivité, d'intégrité, de rigueur, de bonne moralité, de dynamisme, de capacité relationnelle et de sens du contact humain ;

Professionalisme :

- Aptitude à faire des analyses, à en tirer des conclusions pertinentes et à faire des propositions constructives ;
- Capacité à rédiger des rapports de qualité en français.

Leadership :

- Aptitude à travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à insuffler une dynamique de changement.

Planification et organisation :

- Faire preuve d'une aptitude à planifier et à organiser son propre travail.

Communication :

- Être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

Aptitude technologique :

- Bonne maîtrise de l'outil informatique (Word, Excel, Power point, Outlook)

Travail en groupe :

Aptitude à interagir, à établir et à maintenir les relations de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, d'autres partenaires nationaux et internationaux.

Compétences fonctionnelles :

- Avoir des qualités en termes d'analyse et de synthèse et de très bonne capacité rédactionnelle et de communication ;
- Avoir une bonne maîtrise de l'outil informatique ;
- Être capable de travailler sous pression.

8. Durée de la mission :

La durée de la mission est de quarante (40) jours ouvrables suivant le chronogramme figurant dans les Termes de référence de l'activité.

Langue :

- Une excellente maîtrise de la langue française est exigée ;

Documents à inclure dans la soumission de la proposition

Les Consultant(e)s intéressé(e)s doivent présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants :

Une Proposition Technique

- Une note de compréhension des TDR de la mission ;
- Une note de présentation de la méthodologie du consultant ;
- Le chronogramme de travail proposé pour conduire la mission ;
- Les CV détaillés des consultants ;
- Les photocopies des diplômes ;
- Les références du consultant (photocopies des contrats et attestations des services réalisés, etc.

Une Proposition Financière :

- La lettre de soumission datée, signée et indiquant le montant de l'offre ;

- Le bordereau des prix unitaires avec détails des coûts.

La proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur base de produits/delivrables précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs) même si les paiements seront effectués par tranches ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Elle doit être libellée en dollars ou en Ariary.

Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, les candidats devront fournir une ventilation de ce montant forfaitaire. Les consultants doivent indiquer/détailler dans leurs propositions financières les coûts des billets d'avions aller-retour, le cas échéant, (si applicable), les honoraires, les frais de séjour et le nombre de jours de travail prévus. Les coûts de voyage qui excèdent ceux du billet en classe économique ne sont pas acceptés. Si un consultant désire voyager en classe supérieure, il devra le faire sur ses ressources propres.

Evaluation des offres

Analyse cumulative (Note Pondérée)

Le contrat sera attribué au/à la consultant(e) dont l'offre aura été évaluée et ayant reçu la note la plus élevée sur l'ensemble préétabli des critères pondérés technique et financier spécifiques à cette invitation.

Pondération : la pondération retenue, pour l'évaluation des offres, est la suivante :

- **Pourcentage de l'offre technique : 70% ;**
- **Pourcentage de l'offre financière : 30%.**

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum des 70 points seront pris en considération pour l'évaluation financière. Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière recevra une note financière (Nf) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante : $Nf = 30 \times Fm / F$ (F étant le montant de la proposition financière évaluée).

Pour finir, les propositions seront classées en fonction de leurs notes technique (Nt) et financière (Nf) combinées, avec application des pondérations (70% pour la proposition technique ; 30% pour la proposition financière) pour aboutir à une note globale (NG = Nt+Nf). L'Offre sera adjugée à l'égard de la soumission ayant obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux des Nations Unies (coût et efficacité). L'Equipe de pays ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

Principaux critères de sélection

Eligibilité pour l'évaluation technique (Oui/Non)

- Tout dossier ne répondant pas aux critères ci-dessous énumérés (Education & Expériences), ne sera pas éligible.
- Toute compétence énumérée dans le CV doit être appuyée par une attestation/certificat/diplôme.

Education et expérience

ELIGIBILITE		
Education	Diplôme de Master (bac + 5) dans domaine pertinent	OUI/NON
Relation avec les Nations Unies	Une bonne connaissance technique dans les domaines thématiques du PNUD, notamment la thématique spécifique de l'évaluation (adaptation au changement climatique), et aux sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités	OUI/NON
Langue	Parfaite maîtrise du Français	OUI/NON
EVALUATION TECHNIQUE		
Critères	Sous-critères	NOTE (Points)
Expérience (55 points)	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	
	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	
Proposition technique (45 Points)	Approche méthodologique (20 points) - Compréhension de la mission (5 points) - Clarté (5 points) - Cohérence de l'approche avec les objectifs de l'évaluation (10 points) Plan de travail conforme à la méthodologie (10 points) - Exhaustivité (4 points) - Clarté (3 points) - Cohérence des activités avec le chronogramme (3 points)	
	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 (atout)	
TOTAL		100

La Proposition doit être soumise par e-mail à l'adresse offres.mg@undp.org, avec la mention en objet de l'e-mail envoyé la référence 1073/IC/PNA/2021 « Recrutement du Consultant international en charge de l'Evaluation Finale du projet « Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar » au plus tard le lundi, 10 janvier 2022.

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Question principale	Sous-questions	Indicateurs/Normes de réussite	Sources de données	Méthodes d'analyse des données
Pertinence du projet	L'approche adoptée pour concevoir et mettre en œuvre le projet PNA et pour cibler les bénéficiaires est-elle adéquate ?	Niveau de prise en compte des défis et problèmes liés à la promotion des ressources en énergie géothermiques Niveau d'inclusivité de l'approche	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de l'adéquation de l'approche
	Dans quelle mesure la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet était-elle pertinente ?	Existence d'une théorie du changement du projet Nombre d'hypothèses pertinentes (bonnes) Nombre d'hypothèses erronées impactant les résultats du projet Nombre et types de changements contextuels impactant les résultats du projet	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de la qualité des hypothèses de changement
	Les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont-ils été convenablement pris en considération dans la conception du projet ?	Nombre d'enseignements tirés d'autres projets pris en compte dans la conception du projet	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Dans quelle mesure les objectifs et les résultats spécifiques attendus de la mise en œuvre du projet sont-ils alignés sur les priorités et plans nationaux de développement sectoriel et de développement durable de Madagascar ?	Niveau d'adéquation des objectifs/résultats/produits attendus du projet aux priorités nationales	Documents du projet Documents de politiques, stratégiques et programmes nationaux (PNLCC, PANACC, CNCC, CDN, PNA, etc.) Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique
	Dans quelle mesure les objectifs et les résultats spécifiques attendus de la mise en œuvre du projet sont-ils alignés sur le mandat et les priorités du PNUD et du FVC ?	Niveau d'adéquation des objectifs/résultats/produits attendus du projet au mandat et aux priorités du PNUD Niveau d'adéquation des objectifs/résultats/produits attendus du projet au mandat et aux priorités du FVC	Documents du projet Documents programmatiques du PNUD (CPD 2021-2023, Plan Stratégique), UNDAF 2015-2021 et ODD) Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique
	Les interventions du projet répondent-elles	Niveau d'adéquation des	Documents du projet	Analyse de contenu et de

	réellement aux besoins exprimés par les bénéficiaires ?	objectifs/résultats/produits attendus du projet aux besoins prioritaires et attentes des bénéficiaires Niveau de satisfaction des bénéficiaires	Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires	thématique
	Dans quelle mesure les point de vue des acteurs concernés (les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires, en particulier) ont-ils été pris en considération dans la conception du projet ?	Niveau d'implication/participation des parties prenantes dans le processus de conception du projet Nombre de décisions importantes relatives à la conception du projet auxquelles les parties prenantes ont pris part	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires	Analyse de contenu et de thématique
	Dans quelle mesure les dimensions transversales en matière de genre, de droits humains et d'environnement a-t-elle été prise en compte dans la conception du projet ?	Nombre de résultats/indicateurs du cadre logique et d'activités ciblant exclusivement ou principalement les femmes et les autres groupes défavorisés Nombre d'indicateurs et cibles du cadre logique ventilés par sexe Proportion du budget alloué aux activités ciblant les femmes et aux groupes défavorisés	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires	Analyse de contenu et de thématique
	Dans quelle mesure la cadre logique du projet est-il pertinent ? Les cibles de fin de projet sont-elles « SMART », c'est-à-dire spécifiques, mesurables, réalisables, pertinentes et limitées dans le temps ?	Nombre d'indicateurs et cibles du cadre logique SMART Nombre d'indicateurs et cibles du cadre logique qui auraient dû être modifier/réviser	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Les objectifs, résultats ou éléments du projet sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?	Proportion des objectifs et résultats clairs, applicables et réalisables	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
Cohérence du projet	Dans quelle mesure les interventions du PNA sont-elles cohérentes avec les interventions de projets et programmes de même nature exécutés par d'autres acteurs dans la zone d'intervention du projet ?	Niveau d'adéquation des objectifs/résultats/produits attendus du projet aux objectifs/résultats/produits attendus des autres projets et programmes	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Y a-t-il eu ou pas recherche de formes de	Nombre et types de	Documents du projet	Analyse des indicateurs des

	collaboration/partenariat et/ou de synergie sur le terrain entre les différents acteurs intervenant dans la zone d'intervention du projet pour réduire le risque de gaspillage de ressources et d'énergies, et donc accroître l'efficacité des uns et des autres ?	collaboration/partenariat et/ou de synergie développés Niveau de satisfaction des partenaires	Résultats des entretiens avec les informateurs clés	résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
Efficacité du projet	Quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés en référence aux indicateurs et cibles du cadre de ressources et résultats et de réalisation des activités prévues ?	Nombre de résultats entièrement atteints Nombre de résultats partiellement atteints Nombre de résultats prévus qui n'ont pas été réalisés Nombre de bénéficiaires	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	La mise en œuvre du projet s'est-elle réalisée suivant l'échéancier prévu ou a-t-on observé des écarts majeurs ?	Proportion des objectifs et activités réalisées en retard versus proportion des objectifs et activités réalisés dans les délais Causes des retards	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré leurs meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Dans quels domaines a-t-il enregistré leurs moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ?	Types et proportion des objectifs/résultats attendus à fort taux de réalisation Nombre et types de facteurs facilitants identifiés Types et proportion des objectifs/résultats attendus à faible taux de réalisation Nombre et types de facteurs limitants identifiés	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires Résultats des visites des réalisations du projet	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux documents cadres de coopération (CPD/CPAP et UNDAF 2015-2021) ?	Proportion des objectifs et résultats attendus réalisés en ligne avec les effets et résultats attendus de la mise en œuvre des cadres de coopération (CPD/CPAP et UNDAF 2015-2021)	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Le projet s'est-il été capable de s'adapter aux changements socio-économiques et politiques du pays ? Quelle a été l'incidence de la pandémie du Covid-19 sur la mise en œuvre du projet et ses résultats ?	Nombre et types de modifications/ajustements apportés à l'exécution du projet dus aux changements socio-économiques et politiques Nombre et types de modifications/ajustements apportés à	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire

		l'exécution du projet dus au Covid-19		
	Quel est le degré de satisfaction des différentes acteurs concernés (partie nationale, Comité de pilotage du projet, équipe de gestion, partenaires de mise en œuvre, autorités locales, bénéficiaires...) vis-à-vis des résultats du projet ?	Niveau de satisfaction des acteurs concernés des résultats du projet	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires Résultats des visites des réalisations du projet	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Par ailleurs, des partenariats nécessaires et adaptés ont-ils été mis en place ? Les partenaires ont-ils joué un rôle actif dans les décisions prises concernant le projet qui appuient l'efficacité de sa mise en œuvre ?	Nombre et types de partenariats mis en place Niveau de satisfaction des partenaires Nombre de décisions prises impliquant les partenaires	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse des indicateurs des résultats Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
Efficiences du projet	Quelle est l'efficacité du PNA dans sa prestation de services et de biens ?	Taux d'efficacité	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse économique et financière Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Les ressources humaines, matérielles/logistiques et financières allouées au projet ont-elles été utilisées de manière stratégique et économique pour atteindre les résultats ? Ont-elles été allouées en temps opportun, c'est-à-dire en respectant les délais ?	Ratios d'efficacité/coût du projet Retards dans le déblocage des fonds et causes	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse économique et financière Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Les ressources allouées au projet étaient-elles suffisantes ?	Montant des ressources allouées au regard des activités prévues Taux d'utilisation des ressources	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse économique et financière Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Dans quelle mesure le projet a-t-il été efficace dans la mobilisation des ressources pour son exécution ?	Existence d'une stratégie de mobilisation des ressources Montant des ressources additionnelles mobilisées Nombre de bailleurs de fonds additionnels mobilisés	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse économique et financière Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire

	Dans quelle mesure la coordination et la gestion du projet telle qu'énoncée dans le Document de projet a-t-elle été efficace ? Des changements ont-ils été apportés et ont-ils été efficaces ?	Niveau de concordance de l'allocation des ressources avec la planification de départ Nombre et types de changements apportés à la gestion du projet Nombre et types d'effets induits par les changements apportés	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Les responsabilités et la structure hiérarchique sont-elles claires ? Le processus décisionnel est-il transparent et entamé en temps utile ?	Niveau de clarté des rôles et responsabilités de la structure hiérarchique Schéma du processus décisionnel et niveau de transparence Nombre et types d'améliorations à faire	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Dans quelle mesure la stratégie de communication du projet a-t-elle été efficace et contribué à une meilleure visibilité du projet et ses résultats ?	Existence d'une stratégie de communication Nombre d'outils de communication interne mis en place Niveau de régularité de la communication Niveau de la qualité et d'inclusivité de la communication	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
Impact	Dans quelle mesure les interventions du PNA ont-elles généré des effets sur les différents acteurs concernés et notamment les bénéficiaires et les partenaires d'exécution ?	Nombre et types d'acteurs concernés bénéficiaires Perception des acteurs bénéficiaires de l'impact des interventions du projet	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Quelle a été la valeur ajoutée spécifique des interventions du projet en termes d'effets/impacts ?	Nombre d'avantages comparatifs du projet en termes d'effets/impacts	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les bénéficiaires	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Dans quelle mesure les changements constatés dans la situation des bénéficiaires et des partenaires d'exécution peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?	Nombre et types de changements imputables au projet Nombre et types de changements imputables à d'autres facteurs	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés Résultats des focus groups avec les	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire

			bénéficiaires	
Durabilité	Quelle est la probabilité pour que les résultats engrangés par le projet PNA se poursuivent ?	Prise en compte de la nécessité de pérenniser les résultats du projet dans la conception du projet Niveau d'appropriation des résultats du projet par les bénéficiaires Nombre de sources d'autofinancement existantes ou potentielles identifiées	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Les principaux acteurs concernés ont-ils pris conscience de la nécessité de pérenniser les acquis du projet ?	Niveau de prise de conscience des principaux acteurs de la nécessité de maintenir les bénéfices du projet Niveau de sensibilisation du public/des principaux acteurs sur la nécessité d'appuyer les objectifs à long terme du projet	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Le projet a-t-il bénéficié du soutien du Gouvernement Malgache et des autorités aux niveaux régional et local ?	Nombre d'actions prises pour soutenir le projet	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Quel a été le niveau d'implication/participation des services déconcentrés de l'Etat dans la mise en œuvre du projet ?	Niveau de participation des services déconcentrés à la planification des activités Niveau de participation des services déconcentrés de l'Etat à la gestion du projet Niveau de participation des services déconcentrés de l'Etat au suivi des activités	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	L'équipe du projet et les partenaires ont-ils été préoccupés par la pérennité des actions du projet ? Si oui, quelles actions ont été prises dans ce sens ?	Nombre d'actions prises dans le sens de la pérennisation des actions du projet	Documents du projet Résultats des entretiens avec les informateurs clés	Analyse de contenu et de thématique Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Les principaux acteurs concernés ont-ils vu leurs capacités renforcées ?	Nombre d'acteurs ayant vu leurs capacités renforcées	Documents du projet Résultats des entretiens avec les	Analyse de contenu et de thématique

		<p>Nombre et types d'activités de renforcement des capacités réalisées</p> <p>Niveau de satisfaction des acteurs bénéficiaires</p>	informateurs clés	Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire
	Le projet s'était-il doté d'une stratégie de sortie ?	Existence d'une stratégie de sortie	<p>Documents du projet</p> <p>Résultats des entretiens avec les informateurs clés</p>	<p>Analyse de contenu et de thématique</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire</p>
	Existe-t-il des risques politiques, institutionnels, sociaux, économiques, financiers, sanitaires ou environnementaux susceptibles de menacer la durabilité des acquis des interventions du projet ?	Nombre et types de risques existants ou potentiels identifiés	<p>Documents du projet</p> <p>Résultats des entretiens avec les informateurs clés</p>	<p>Analyse de contenu et de thématique</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire</p>
Prise en compte des questions transversales	Dans quelle mesure les questions transversales pertinentes en matière de genre et droits humains ont-elles été prises en compte dans la conception du projet PNA ?	<p>Proportion des indicateurs et des cibles de fin de projet liés aux aspects transversaux</p> <p>Nombre d'activités dédiées aux aspects transversaux</p> <p>Proportion du budget alloué aux aspects transversaux</p>	Documents du projet	<p>Analyse de contenu et de thématique</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire</p>
	Des indicateurs ciblant exclusivement ou principalement les femmes et les groupes de la population les plus vulnérables ont-ils été définis et, à tout le moins, ventilés par sexe ?	<p>Proportion des indicateurs et des cibles de fin de projet liés aux aspects transversaux</p> <p>Proportion des indicateurs et cibles de fin de projet ventilés par sexe</p>	Documents du projet	<p>Analyse de contenu et de thématique</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire</p>
	Le projet a-t-il produit des effets bénéfiques, pour les femmes et les couches sociales les plus défavorisées ? Si oui, quelles en sont les preuves ?	<p>Nombre et types d'activités de renforcement de l'égalité de sexes et l'autonomisation des femmes réalisées</p> <p>Appréciation des femmes et des autres groupes vulnérables de l'incidence du projet sur elles</p>	<p>Documents du projet</p> <p>Résultats des entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Résultats des focus groups avec les bénéficiaires</p>	<p>Analyse de contenu et de thématique</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données issues de la revue documentaire</p>

Annexe 3 : Liste des documents consultés

1. Document de projet
2. Produit d'information sur l'adaptation au changement climatique pour le secteur privé dans les domaines de l'agriculture, de la santé, de la gestion côtière et des écosystèmes, et des ressources en eau
3. Madagascar NAP Country Brief
4. Présentations des enjeux des changements climatiques pour les OSC et les secteurs privés
5. Présentations PNA au niveau des Régions Anosy et Androy
6. Termes de Référence des différentes activités réalisées dans le cadre du projet « Planification à moyen termes sur l'adaptation au changement climatique dans les secteurs sensibilisés au climat à Madagascar » (PNA)
7. Rapport de progrès du projet « Planification à moyen termes sur l'adaptation au changement climatique dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar » (PNA)
8. Procurement plan, plan de communication et plan de suivi-évaluation du projet
9. Présentation Planification à moyen terme pour l'adaptation dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar (projet PNA)
10. Document de présentation des séances de plaidoyer des membres du comité interministériel de l'environnement
11. Revue annuelle 2020_Effet 4.ZH
12. Document de présentation du PTA 2021
13. Rapport d'évaluation des besoins en formation et développement de modules de formation en analyse des impacts du changement climatique à Madagascar
14. Rapport d'évaluation des contraintes et opportunités de l'intégration de l'adaptation au changement climatique dans les dépenses publiques et allocations budgétaires à Madagascar
15. Note au dossier sur l'extension de six mois de la durée du projet
16. Rapport final « Assurer l'évaluation des risques et des vulnérabilités du secteur "eau dans la partie Sud (Androy, Anôsy et Atsimo Andrefana), et identifier des mesures de riposte, dans le cadre du projet « Planification de l'adaptation (à moyen terme) dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar » Percy Yvon Rakoto et Jina Ratsimba Rabearisoa
17. Présentation des projets environnement de PNUD
18. Rapport d'« évaluation des coûts des impacts du changement climatique (sans adaptation) et les coûts des interventions d'adaptation pour guider la planification de l'adaptation pour les secteurs suivants : l'agriculture, la santé, la gestion côtière et des écosystèmes, les ressources hydriques, dans le cadre du projet « planification de l'adaptation (à moyen terme) dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar »
19. Document de définition des mandats de CNCC
20. Planification à moyen termes sur l'adaptation au changement climatique dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar (PNA)
21. Mapping de mise en œuvre des interventions du projet « Planification à moyen termes sur l'adaptation au changement climatique dans les secteurs sensibles au climat à Madagascar » (PNA)
22. Liste des acteurs du projet
23. Rapports des réunions du Comité de pilotage du projet
24. Plan Emergence Madagascar 2019-2023
25. Initiative Emergence Madagascar. Rattraper le retard de développement

26. Plan National d'Adaptation au Changement Climatique (PNAN) Madagascar 2021
27. Country background, Sustainable Development Goals and Paris Agreement
28. Green Climate Fund Evaluation Standards
29. UNDP Evaluation Guidelines
30. Plan-cadre de coopération pour le Développement Durable 2021-2023
31. Document de Programme-Pays entre le Gouvernement de Madagascar et le PNUD 2021-2023
32. Rapport sur la Coopération au Développement 2020
33. Pour un Processus de Plan National d'Adaptation (PNA) qui réponde aux questions de Genre à Madagascar
34. Les tendances climatiques et les facteurs changements climatiques à Madagascar 2019
35. Stratégie Nationale de gestion des Risques et des Catastrophes 1016-2020
36. Plan Multisectoriel d'Urgence Madagascar 2020
37. Plan National de Développement 2015-2019
38. Readiness and Preparatory Interim Progress Report. December 2021.
39. Readiness and Preparatory Interim Progress Report. June 2022.

Annexe 4 : Liste des personnes interviewées

Nom et prénom	Institution	Fonction	Coordonnées (téléphone et/ou email)
Henry René DIOUF	PNUD	DRR	henry.rene.diouf@undp.org
Holihasinoro S. ANDRIAMANDIMBISOA	PNUD	Team Leader Pôle Environnement	holihasinoro.andriamandimbisoa@undp.org 0322310076
Julie TENG	PNUD	RTA	Julie.teng@undp.org
Carlos Tito Santos	PNUD	RTA	Carlos.tito.santos@undp.org
Manantsoa ANDRIATAHINA	PNUD	Chargé de programme	manantsoa.andriatahina@undp.org
Karim ALI AHMED	PNUD	Conseiller en Environnement	0322364015 karim.a.ahmed@pnud.org
Patrick SOLOMAMPIONONA	PNUD	Spécialiste en suivi et évaluation	0322310026 Patrick.solomampionona@pnud.org
Marie Louise RAKOTONDRAFARA	Projet PNA	Expert Climat	0322362679 Email : marielouise.rakotondrafara@undp.org
Monique ANDRIAMANANORO	Ex-Coordinatrice du projet PNA	1 ^{ère} Ex coordonnateur PNA	0341573050
Rado RAKOTOARINALA	PNA-PNUD	Responsable Suivi-Evaluation	0345854478 rado.rakotoarinala@undp.org
Lovakanto RAVELOMANANA	Bureau National des Changements Climatiques et de la Redd+ BNCCREDD+	Directeur National Projet	lovakanto.r@gmail.com 3108vats@gmail.com
Aimé Marcellin LALASON	Bureau National des Changements Climatiques et de la Redd+ BNCCREDD+	Chef de Service de l'Adaptation et de la Résilience Climatique	lalasomm@yahoo.fr
Haja M. RANDRIASANDRATANA	Bureau National des Changements Climatiques et de la Redd+ BNCCREDD+	Equipe Service de l'Adaptation	03452 634 39 manampisoahaja@gmail.com
Harisoa Rondro HERINIRINA	Bureau National des Changements Climatiques et de la Redd+ BNCCREDD+	Chef de Division Intégration et Développement de Partenariat/SARC/BNCCREDD+/MEDD	0344066624 hhrondro@gmail.com
Andreas JONATHAN MICKAEL	Bureau National des Changements Climatiques et de la Redd+ BNCCREDD+	Equipe Service de l'Adaptation	andreasjonathanmickael@yahoo.fr 0345413332
Lalaina RAZAFIMBELO	Bureau National des Changements Climatiques et de la Redd+ BNCCREDD+	Equipe Service Fond Carbone et Financement Extérieur	0340562204
Manankasina TODISOA	Bureau National des Changements Climatiques et de la Redd+ BNCCREDD+	Chef de Service Financement Carbone et Financements Extérieurs/BNCCREDD+/MEDD	034 05 623 84 t.manankasina@yahoo.fr
Andrianina RAKOTOMAVO	Direction général de la météorologie	Chef de service	yandrianina@yahoo.fr 0340556465
Christine RATIANANIRINA	Ministères de l'intérieure et de la	Chef de service	P 7027 ^{ème} étage

	décentralisation Service de l'unité environnementale		
Armand RANDRIANASOLO	Ministères de l'intérieure et de la décentralisation Service de l'unité environnementale	Point focal	0347405323
Maminiaina Roland ANDRIANARIVELO	Ministère de la Santé/Service de Santé et Environnement	Point focal	andrianarivelo.maminiaina@gmail.com 034 74 819 71.
Avotiana RANDRIANARISOA	SECRU ou Service environnement climat et réponses aux urgences /ministère de l'agriculture et de l'élevage	Chef SECRU	secru.maep@gmail.com 0340508517
Ampiza LAHIMASY	SECRU ou Service environnement climat et réponses aux urgences /ministère de l'agriculture et de l'élevage	Chargée d'Etudes	034 05 581 66 ampizalahimasy@yahoo.fr
Catherine RAKOTONDRINA	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage	Chargée d'Etudes	0320210315
Tsitohaina Hajatiana ANDRIAMALALA	Ministère de l'Eau, Assainissement et Hygiène (MEAH)	Equipe SIDE/DAE/MEAH	034 27 420 89 hajatiana.andriamalala@gmail.com
Miarivola Diadema	Direction Budget du Ministère Economie et Finance	Chef de service	032110827 22
Ginette Eulalie RAKOTOARIVONY	Ministère de l'Economie et des Finances	Chef de Service des Dimensions Transversales	034 06 222 03 / 034 15 721 32
Andry RAZAFIMANDIMBY	Bureau National de Gestion des Risques et Catastrophes. (BNGRC)	Direction CERVO	0340679556/ 0340548076
Sitraka RANOELIARIVAO	Bureau National de Gestion des Risques et Catastrophes. (BNGRC)	Chef de service CERVO	sranoeliarivao@gmail.com 0346073759
Vonjy Harilaza ANDRIANARIVO	Institut National des statistiques INSTAT Service Etude et recherche du secteur agriculture et environnement	Chef de service	034 06 888 79 lazandrianarivo@gmail.com
Delphin ARIVELO	Ministères des Mines et des ressources stratégiques MMRS/Direction des ressources stratégiques DRES	Chef de Service	aridelph512@gmail.com 034 48 689 20
Resaka Antonio MINIMINY	Ministères des Mines et des ressources stratégiques MMRS/Direction des ressources stratégiques DRES	Suppléant Chef de service de la DRRS	034 15 002 11 miniminyantoniorsk@gmail.com
Soary RANDRIANJAFIZANAKA	Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable (DREDD)	Directeur Régionale ATSIMO ANDREFANA	034 09 623 09
Tommy	Direction Régionale de la santé	Directeur Régionale ATSIMO ANDREFANA	033 17 330 16
Kotovaoarivelo Jux Solinsky	Direction Régionale Eau, Assainissement et	Directeur Régional (Atsimo Andrefana);	juxsolinski@yahoo.com

	Hygiène		034 05 692 42 034 20 510 18
Mr Isaia Issah Aleph	Direction Régionale de la Pêche et de l'Economie Bleue DRPEB	Directeur Régional (Atsimo Andrefana);	343850254 iissahaleph@gmail.com
Rafanampea Ratovondrainy MAKKA	Union Soajoro (Association d'agriculteurs bénéficiaire Anosy)	Président	033 32 585 40
Bertrand ZAZABE	Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable	Directeur Régionale Anosy	+261 344310213 bertrandzazabe@gmail.com dreddanosy@gmail.com
Faly RABOTO	Programme défis Région Anosy	Coordonnateur Régional	0342391385
Mampionompo Jeannin SOLONTSOA	Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable (DREDD)	Directeur Régionale (Androy)	jmsoloantsoa@gmail.com 034 46 683 52
Christiana BIHALISOA	Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable	Chef de division (DREDD Androy)	034 80 726 87
Julson Paul RAZAFIMANDIMBY	Direction Régionale de l'Eau et de l'Assainissement - DREAH	Directeur Régionale (Androy)	

Annexe 5 : Outils de collecte des données

Guide d'entretien – Equipe de gestion du projet

Nom de la personne rencontrée (ou ayant rempli la fiche) :

Fonction de la personne rencontrée (ou ayant rempli la fiche) :

Téléphone : Email :

1. En quoi l'approche adoptée pour concevoir et mettre en œuvre le projet et pour cibler les bénéficiaires a-t-elle été adéquate ?

.....

.....

2. En quoi la stratégie du projet est-elle pertinente ?

.....

.....

3. Savez-vous si les enseignements tirés d'autres projets ont-ils été pris en considération dans la conception du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer ?

.....

.....

4. Les interventions du projet répondent-elles réellement aux besoins et attentes des bénéficiaires cibles ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

.....

5. Avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, lesquelles

.....

.....

Si oui, quelles sont les solutions mises en œuvre ?

.....

.....

6. Trouvez-vous que les points de vue des parties prenantes et acteurs clés ont-ils été pris en considération dans la conception du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

.....

7. Trouvez-vous que les aspects transversaux et notamment l'aspect genre ont été suffisamment pris en compte dans la formulation et d'exécution du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

8. Quels sont les résultats du projet à ce jour dont vous êtes particulièrement fiers et pourquoi ?

.....

9. Quels sont les résultats du projet à ce jour dont vous êtes moins fiers et pourquoi ?

.....

10. Y a-t-il des obstacles qui continuent à entraver la réalisation des objectifs du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, lesquels ?

.....

Si oui, quelles solutions ont été mises en œuvre ?

.....

11. Est-ce que certaines interventions du projet ciblent spécifiquement ou principalement les femmes et les autres groupes vulnérables ?

(A) Oui B. Non

Si oui, lesquelles ?

.....

12. Trouvez-vous que les interventions du projet ont une incidence sur les femmes et les autres groupes vulnérables ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

13. Est-ce que les interventions du projet ont contribué au renforcement des capacités des partenaires d'exécution ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

14. Est-ce que les interventions du projet ont contribué au renforcement des capacités des acteurs locaux (services techniques de l'Etat, autorités, ONG/OSC...) ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

15. Des changements ont-ils été apportés à la gestion du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, quels changements ?

.....

Si oui, ces changements ont-ils été notifiés aux principales parties prenantes (PNUD/FVC, Partie nationale, Comité de pilotage du projet) ?

.....

Si oui, ces changements ont-ils été efficaces ?

.....

16. Selon vous, la qualité d'exécution des partenaires de mis en œuvre du projet est-elle bonne ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, quelles sont les améliorations à apporter ?

.....

17. Selon vous, la qualité de l'appui fourni par le PNUD au projet est-elle bonne ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, quelles sont les améliorations à apporter ?

.....

18. Quels ont été les principaux facteurs en faveur ou en défaveur de l'atteinte des résultats du projet ?

.....

19. Le démarrage et la mise en œuvre du projet ont-ils connu des retards ?

(A) Oui B. Non

Si oui, quelles sont les principales causes de ses retards ?

.....

20. Y a-t-il des activités qui devaient être réalisées et qui ne l'ont pas encore été ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

21. Y a-t-il des activités qui n'étaient pas prévues au départ que vous avez réalisées ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

22. Les ressources allouées sont-elles suffisantes tant pour la gestion et que pour le suivi-évaluation des activités du projet ?

(A) Oui B. Non

Si non, expliquer

.....

23. Le projet n'a-t-il pas connu des retards dans le déblocage des fonds ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

Si oui, quelles sont les solutions qui ont été mises en œuvre ?

.....

24. Quel est le nombre de personnel du projet ?

Nombre total.....

-dont femmes.....

-dont cadres.....

-dont personnel de terrain.....

25. Personnel du projet

N°	Nom & prénoms	Fonctions	Temps plein/temps partiel
1			
2			
3			
...			
...			

26. Les ressources humaines mises à disposition du projet sont-elles suffisantes ?

(A) Oui B. Non

Si non, expliquer

.....

27. Les ressources matérielles/logistiques mises à disposition du projet sont-elles suffisantes ?

(A) Oui B. Non

Si non, expliquer

.....

28. Indice d'efficacité (en %)

	2020	2021	2022
Taux de réalisation physique (ou taux de réalisation des activités)			
Taux de réalisation financière (ou taux de réalisation des ressources financières)			

29. Les parties prenantes gouvernementales aux niveaux national, régional et local appuient-elles les objectifs du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

 30. Pensez-vous que les différentes parties prenantes ont conscience qu'il est dans leur intérêt de maintenir durablement les bénéfices du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

31. Est-ce que le processus de planification des activités du projet sont axés sur les résultats ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, comment réorienter la planification des activités de manière à ce qu'elle soit axée sur les résultats ?

.....

32. Est-ce que le cadre de résultats/cadre logique du projet en tant qu'outil de gestion a-t-il été appliqué comme prévu ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

Si oui, des changements ont-ils été apportés depuis le début du projet ?

.....

33. Est-ce que le projet a réussi à mobiliser des ressources additionnelles ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

34. La gestion financière du projet a-t-elle fait l'objet de contrôles/audits réguliers ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer (types de contrôles/audits, nombre de contrôles/audits depuis le début du projet...)

.....

35. Trouvez-vous que les ressources allouées sont suffisantes pour le suivi-évaluation des activités du projet ?

(A) Oui B. Non

Si non, expliquer

.....

36. Est-ce que le projet a mis en place les partenariats nécessaires et appropriés avec des parties prenantes directes et indirectes ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer et donner des exemples concrets (nombre et types de partenariats développés grâce au projet, partenaires impliqués...)

.....

37. Existe-t-il une stratégie de communication ?

(A) Oui B. Non

Si oui, quel sont les principaux outils communication utilisés ?

.....

38. Existe-t-il un dispositif de collecte des plaintes et/ou feedback des partenaires d'exécution et des bénéficiaires du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, donner des exemples de plaintes et/ou feedback des partenaires d'exécution et des bénéficiaires pris en compte ou rejetés par le projet ?

.....

39. Les rapports (rapports d'avancement trimestriels et annuels, rapport financiers...) du projet ont-ils été élaborés et soumis aux parties prenantes dans les délais impartis ?

(A) Oui B. Non

Si non, expliquer ?

.....

40. Quels sont les outils de planification utilisés par le projet ?

.....

41. Les outils de planification utilisés sont-ils participatifs et inclusifs ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer ?

.....

42. Quels sont les outils de gestion utilisés par le projet ?

.....

43. Les outils de gestion utilisés sont-ils participatifs et inclusifs ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer ?

.....

44. Quels sont les outils de suivi-évaluation utilisés par le projet ?

.....

45. Les outils de suivi-évaluation utilisés sont-ils participatifs et inclusifs ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer ?

.....
.....

46. Le Comité de pilotage du projet a-t-il fonctionné normalement ?
(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer (par exemple, les réunions statutaires tenues, la participation des membres...)

.....
.....

Si non, pourquoi

.....
.....

47. Existe-t-il des risques susceptibles de menacer la durabilité des réalisations du projet ?
(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....
.....

48. Quelles principales leçons tirez-vous de la mise en œuvre du projet ?

.....
.....

49. Quelles sont vos recommandations pour la suite du projet ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration

Guide d'entretien – Partenaires d'exécution

Nom du partenaire :
Statut légal du partenaire :
Siège social (Adresse physique) :
Zones d'intervention :
Téléphone : E-mail.....

Nom de la personne rencontrée :
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone : Email :

I-PARTENARIAT AVEC LE PNUD/FEM

- Depuis quelle année votre institution a-t-elle noué un partenariat avec le projet ?.....
- Qui a fait le premier pas ?
 - Mon institution
 - Le projet
- Pour quelles raisons avez-vous noué un partenariat avec le projet ?
 - Pour accroître notre portée
 - Pour servir plus de populations vulnérables
 - Pour servir plus de femmes
 - Autres (à préciser).....
- En quoi consiste le partenariat avec le projet ?
 Expliquer.....

- En quoi le partenariat avec le projet répond-il aux besoins de votre institution ?

- Est-ce que le partenariat avec le projet a eu une incidence sur les capacités d'intervention de votre institution ?
 (A) Oui B. Non
 Expliquer.....

- Trouvez-vous que le partenariat avec le projet a eu un impact quelconque sur ce dernier ?
 (A) Oui B. Non
 Expliquer.....

8. Trouvez-vous que le partenariat avec le projet a eu un impact quelconque sur les bénéficiaires ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....

9. Trouvez-vous que le partenariat avec le projet comporte des avantages ?
 (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

10. Trouvez-vous que le partenariat avec le projet comporte des inconvénients ?
 (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

11. Trouvez-vous que des améliorations auraient dû être apportées au partenariat avec le projet ?
 (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

12. Plus généralement, quelles sont vos propositions/recommandations par rapport au partenariat avec le projet ?

.....

II-LES INTERVENTIONS DU PROJET

13. Trouvez-vous que les interventions du projet cadrent bien avec les priorités de Madagascar ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer ?.....

14. Trouvez-vous que les interventions du projet cadrent bien avec les priorités au niveau régional et local ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....

15. Est-ce que les interventions du projet répond parfaitement aux besoins et les attentes des bénéficiaires ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....

16. Est-ce que les interventions du projet ont eu une incidence quelconque sur les bénéficiaires ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....
.....
.....

17. Est-ce que les interventions du projet ont eu une incidence sur les femmes et les autres groupes vulnérables ?
(A) Oui B. Non

Expliquer.....
.....
.....

18. Trouvez-vous que des améliorations et adaptations/ajustements devraient être apportées aux interventions du projet ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer.....
.....
.....

19. Quelles sont vos propositions/recommandations pour la conception et la mise en œuvre d'un projet de même nature ?
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

GUIDE D'ENTRETIENS AUPRES DES AUTORITES REGIONALES ET MUNICIPALES

Nom de l'autorité :
 Fonction :
 Téléphone : E-mail :

1. Connaissez-vous le projet PNA exécuté par le PNUD dans votre région ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, comment avez-vous eu connaissance du projet ?

.....

2. Trouvez-vous que les interventions du projet sont en phase avec les priorités régionales et locales ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

3. Avez-vous été impliqués dans la conception du projet et êtes-vous impliqués dans son exécution et le suivi des activités ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, comment votre implication dans la conception du projet a été recherchée ?

.....

Si oui, comment votre implication dans la mise en œuvre et le suivi des activités est recherchée ?

.....

4. Quelles sont vos recommandations pour la conception et la mise en œuvre d'un projet de même nature ?

.....

Merci pour votre collaboration

THEMES A DISCUTER DANS LES FOCUS GROUPS AVEC LES BENEFICIAIRES

1. Implication dans la conception et à la mise en œuvre du projet

.....

2. Les rapports avec les partenaires de mise en œuvre du projet

.....

3. Le feedback et plaintes adressés au projet et aux partenaires de mise en œuvre et traités

.....

4. Les besoins prioritaires et attentes des bénéficiaires

.....

5. Les besoins prioritaires et attentes spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables

.....

6. La pertinence des interventions du projet au regard des besoins et attentes des bénéficiaires.

.....

7. La pertinence des interventions du projet au regard des besoins et attentes spécifiques des femmes.

.....

8. L'impact des interventions du projet. Exemples concrets/témoignages

.....

9. L'impact des interventions du projet sur les femmes et autres groupes vulnérables. Exemples concrets/témoignages.

.....

10. Les interventions du projet qui ont le plus d'impact en termes de renforcement des capacités.

.....

11. La durabilité des acquis du projet.

.....

12. Propositions et recommandations pour la conception et la mise en œuvre d'un projet de même nature.

.....

Merci pour votre collaboration
