



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

**EVALUATION FINALE DU PORTEFEUILLE 3 DU PNUD «
RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE POUR L'EMERGENCE
ECONOMIQUE REGIONALE ET LE DEVELOPPEMENT
TERRITORIAL » AU NIVEAU DES 04 REGIONS
D'INTERVENTION (ANALAMANGA, ANDROY, ANOSY, ATSIMO
ANDREFANA)**

RAPPORT FINAL
Version provisoire Version n°2

Madexpertise International



Antananarivo, Septembre 2024

Informations générales

Auteur(s)	Edeny ANDRIAMIZANA – Chef de mission
Approbation	Olivier CAUX – Directeur des Opérations de MADEXPERTISE INTERNATIONAL
Titre du projet	Évaluation finale du portefeuille 3 du PNUD « Renforcement de la résilience pour l'émergence économique régionale et le développement territorial » au niveau des 4 régions d'interventions (Analamanga, Androy, Anosy et Atsimo Andrefana)
Titre du document	Rapport final – version provisoire n°2
Référence	Madagascar 49-2024

Historique modifications

Version	Date	Remarques de	Correction par :
1	04/09/2024	Équipe d'experts	Edeny Andriamizana
2	05/09/2024		Monjarivo John Christiano
3	19/09/2024	Équipe du PNUD	Équipe d'experts
4	24/09/2024		Edeny Andriamizana
5	25/09/2024		Monjarivo John Christiano
6	25/09/2024		Olivier Caux
7	27/09/2024	Patrick Solomampionona (PNUD)	Edeny Andriamizana Olivier Caux
8	30/09/2024	Patrick Solomampionona (PNUD)	Edeny Andriamizana Olivier Caux

Date	30/09/2024
Nom	Olivier CAUX
Signature	<p>P.O.</p>  

Table des matières

Table des matières	3
Liste des sigles et des abréviations	5
Résumé introductif	7
1 Introduction	12
2 Description générale du Portefeuille	14
2.1 Cadrage global	14
2.2 But et objectifs du portefeuille	15
2.3 Rappel de la théorie du changement du Portefeuille	15
2.4 Les projets du Portefeuille et les principaux outputs	16
3 Finalité, objectifs et champ de l'évaluation	18
3.1 Étendue de l'évaluation	18
3.2 Finalité de l'évaluation	18
3.3 Objectifs de l'évaluation	19
4 Approche et méthodologie d'évaluation	20
4.1 Modèles conceptuels adoptés	20
4.2 Les sources des données	21
4.3 Cibles des enquêtes par région	22
4.4 Les méthodes de recueil de données	22
4.5 Méthode d'analyse et de triangulation des données	24
4.6 Limites de l'étude	24
5 Analyse des piliers et des résultats attendus	26
6 Constatations et conclusions	33
6.1 Constatations globales	33
6.1.1 Pertinence du portefeuille	33
6.1.2 Cohérence du portefeuille	37
6.1.3 Efficacité du portefeuille	38
6.1.4 Efficience du portefeuille	50
6.1.5 Impacts du portefeuille	53
6.1.6 Durabilité du portefeuille	55
6.1.7 Appréciations sur les questions transversales	56
6.2 Conclusions	57
7 Recommandations	59
8 Enseignements tirés	62
9 Annexes	63
Annexe 1. Termes de référence	63
Annexe 2. Matrice d'évaluation	75



Annexe 3 - Les outils de collecte-----	85
Annexe 4 - Liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités-----	91
Annexe 5- Liste des documents examinés-----	93
Annexe 6 – Code de conduite des évaluateurs signé par les membres de l'équipe d'évaluation ----	94

Liste des sigles et des abréviations

ANL	: Analamanga
AND	: Androy
ANS	: Anosy
APAA	: Approche Paysage dans la Région Atsimo Andrefana
APC	: Aire Protégée gérées par la Communauté
BIANCO	: Bureau Indépendant Anti-Corruption
BNGRC	: Bureau National de GRC
CC	: Changement Climatique
CCGRC	: Comité Communal de GRC
CIN	: Carte d'identité Nationale
CPD	: Document de Programme Pays
CR	: Commune Rurale
CTD	: Collectivité Territoriale Décentralisée
CUA	: Commune Urbaine d'Antananarivo
DEFIS	: Programme de Développement des filières agricoles inclusives
DREDD	: Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable
DRP	: Direction Régionale de projet
FAO	: Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
GNUE	: Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
GRC	: Gestion des Risques et des Catastrophes
H/F	: Homme / Femme
HIMO	: Haute Intensité de mains d'œuvre
KFI	: Komity Fampandrosoana Ifotony - Comité Local de Gestion
KMDT	Komity Miaro ny Doro Tanety – Comité de gestion des feux
LEM/SMART	: Outil pour la collecte, le suivi, l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité de gestion des Aires Protégée
MATSF	: Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Services Fonciers
MEAH	: Ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène
MEDD	: Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
METT	: Outil d'évaluation de l'efficacité de la gestion
MFB	: Ministère des Finances et du Budget
MID	: Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MinJus	: Ministère de la Justice
MPEB	: Ministère de la Pêche et de l'Économie Bleue
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économique
OCFM	: Opération de Certificat Foncier de Masse
ODD	: Objectifs de Développement Durable

OMC	: Organe Mixte de Conception
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PACARC	: Projet d'Amélioration des Capacités d'Adaptation et de Résilience face au Changement Climatique
PDLII	: Plan de développement Local Intégré et Inclusif
PEM	: Plan Émergence Madagascar
PF3	: Portefeuille 3
PLD	: Plan Local de Développement
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNALCC	: Plan d'Action National de Lutte contre le changement climatique
PNLCC	: Politique Nationale de lutte contre les Changements Climatiques
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRD	: Plan Régional de Développement
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
PVH	: Personne Vivant avec Handicap
SAC	: Schéma d'Aménagement Communal
SO	: Atsimo Andrefana
SPANB	: Stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité
SRAT	: Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
STD	: Services Techniques Déconcentrés
TPE	: Très Petites Entreprises
UNSDCF	: Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable
ZPC	: Zone de protection centrale

Résumé introductif

Le portefeuille 3

Ce rapport présente l'évaluation du Portefeuille 3 du PNUD « RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE POUR L'EMERGENCE ECONOMIQUE REGIONALE ET LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL » mis en œuvre dans 4 régions à savoir Analamanga, Atsimo Andrefana, Androy et Anosy. Le PF3 disposait d'un budget global de 10 296 994 USD dont la répartition se présente comme suit : PNUD : 6 499 994 USD ; Autres bailleurs : 2 682 000 USD ; à mobiliser : 1 115 000 USD. Le PF3 est mis en œuvre pendant moins de trois ans allant du 01 octobre 2021 à fin décembre 2023 avec une prorogation jusqu'à fin juin 2024.

Le portefeuille 3, objet de cet exercice d'évaluation s'insère dans le cadre du document de programme pays (CPD) 2021-2023 établi et convenu entre le PNUD et le Gouvernement malagasy pendant cette période. Il est en alignement avec les effets du Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable 2021-2023 (UNSDCF) et ceux du CPD définis comme suit :

- D'ici 2030, les institutions nationales seront efficaces, responsables, transparentes et agiront au sein d'un cadre constitutionnel et juridique, tout en se conformant à l'état de droit et en respectant les droits humains, l'égalité des genres, la durabilité environnementale afin d'assurer les bases de la légitimité politique.
- D'ici 2030, l'accès des jeunes à des emplois décent, productifs, durables et résilients sera favorisé par le développement de l'entrepreneuriat et l'application de mesures visant à accélérer la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle.
- D'ici 2030, les acteurs de différents niveaux appliquent de manière effective des mesures visant à conserver, préserver et améliorer la biodiversité et le capital naturel, afin que l'environnement et les ressources naturelles soient les piliers de la croissance économique, du développement durable et de l'amélioration des conditions de vie des populations.

Objectifs du portefeuille 3

Le Portefeuille 3 vise à contribuer au niveau des 4 régions à améliorer la gouvernance territoriale et locale, le bien-être humain de la population locale, de développer durablement l'économie, de préserver les richesses en biodiversité et de renforcer la résilience territoriale face aux risques et catastrophes et réduire le taux de la pauvreté.

Il a pour objectifs spécifiques de :

- Asseoir une gouvernance locale en renforçant les capacités des autorités au niveau local et régional et qu'ils sont mieux outillés en matière de mise en œuvre de plan de développement local, et que la population a accès à des services de proximité,

transparent et promouvant les droits humains ; et que des mécanismes de prévention des conflits et de consolidation de la paix sont effectifs et opérationnels ;

- Améliorer les conditions de vie des communautés en dynamisant le tissu économique local et que les initiatives de valorisation et de transformation dans les chaînes de valeurs vertes et bleues promues, l'accès aux moyens et facteurs de production facilités, et que les infrastructures structurantes sont développées ;
- Réduire considérablement les pressions et menaces sur le capital naturel en renforçant les mesures de conservation, de valorisation et de gestion durable des ressources naturelles et de la biodiversité, la résilience contre le changement climatique et les autres catastrophes naturelles est améliorée.

Piliers formant le portefeuille et les principaux résultats

Les quatre (04) projets correspondant aux 04 piliers et défis consignés dans le tableau suivant sont inclus dans le portefeuille :

1. Projet 1 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Atsimo Andrefana
 2. Projet 2 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Androy
 3. Projet 3 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Anôsy
 4. Projet 4 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Analamanga
- **Résultat 1** : Les institutions infranationales, les collectivités et les acteurs locaux sont mieux outillés pour asseoir l'état de droit, la paix et prévenir les conflits.
 - **Résultat 2** : Les acteurs des Régions d'intervention (CTD et STD) sont outillés pour la mise en œuvre de leur plan de développement, la réalisation des Objectifs de Développement Durable et l'offre de services de proximité en répondant aux priorités locales.
 - **Résultat 3** : Les infrastructures structurantes au niveau local sont développées et l'accès aux moyens, techniques et technologies innovantes de production, facilité pour permettre la relance des activités économiques et la création de chaîne de valeurs ajoutées.
 - **Résultat 4** : Les chaînes de valeurs vertes et bleues sont valorisées et les initiatives locales de transformation soutenues pour enclencher le processus d'industrialisation de l'économie au niveau local.
 - **Résultat 5** : Les jeunes, femmes et Personnes Vivant avec un Handicap entrepreneurs, les TPE et PME/I sont appuyés, leur productivité améliorée pour renforcer la compétitivité et densifier le tissu entrepreneurial.
 - **Résultat 6** : Une gestion durable des paysages terrestres et aires protégées est renforcée pour constituer des outils d'émergence économique au niveau local.
 - **Résultat 7** : La lutte contre les menaces et pressions sur la biodiversité est renforcée afin de préserver le capital naturel au niveau local.

- **Résultat 8** : Des initiatives pour faire face au Changement Climatique et aux Risques et Catastrophes sont promues au niveau local afin de renforcer la résilience des communautés.
- **Résultat 9** : Des initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes (GRC) sont promues et renforcées au niveau local.

Constat de l'évaluation

Le rapport d'évaluation rend compte des résultats de la mission d'évaluation finale qui s'est conformée au cadre que lui assignaient les termes de référence. Dans ce tableau ci-dessous est consignée la synthèse des déductions.

Critères d'évaluation	Notation	Commentaires
Pertinence	Pertinent (P)	Portefeuille ayant répondu aux besoins des acteurs ciblés et de la population grâce à la tenue d'une série de consultations régionales et nationales ayant permis d'ajuster les offres aux aspirations et besoins des communautés ; Portefeuille en parfaite cohérence avec les politiques et préoccupations nationales (PEM, PRD) ; Portefeuille en adéquation avec les effets UNSDCF .
Cohérence	Satisfaisante (S)	Présence d'une réelle cohérence avec les interventions du PNUD et des autres intervenants grâce au mécanisme de coordination piloté par les Régions et la réalisation des réunions et missions conjointes ; complémentarité avérée entre les 3 PF ; Légèrement réduite par la nature des actions (HIMO) ciblant les personnes vulnérables (qui auraient dû être plutôt des petits métiers en lien avec les kits solaires).
Efficacité	Satisfaisante (S)	2 résultats sur 9 se trouvent à un niveau très élevé ; 5 de niveau élevé, 1 niveau moyen et 1 niveau faible ; Engagement remarqué des CTD, des comités locaux, des groupes d'apprentissage en tant que force de proposition ; Gestion adaptative des équipes du PF3 et partenaires.
Efficiences	Moyennement Satisfaisante (MS)	Résultats obtenus et activités menées à des coûts raisonnables par l'utilisation de moyens humains restreints + moyens financiers bien gérés ; Retards enregistrés sur certaines réalisations.
Impacts	Importants (I)	Présence de beaucoup de bons signes de changement important de pratiques chez les autorités locales (communication ouverte avec les citoyens via les structures locales de gestion mises en place), les ménages et les opérateurs économiques grâce aux appuis et accompagnement sur place (sources de revenus diversifiées).
Durabilité	Moyennement Probable (MP)	Stratégie significative mise en œuvre + outils et dispositifs de gouvernance adéquats mis en place ;

Critères d'évaluation	Notation	Commentaires
		Durabilité physique des infrastructures et des équipements + aspect institutionnel à renforcer.

Les acquis du PF3

- Les capacités des CTD et STD en matière de gouvernance locale et territoriale dans les secteurs qui touchent la biodiversité, la résilience, la socio-économie sont renforcées ;
- Les outils de pilotage et de mise en œuvre des interventions en réponse aux besoins des communautés sont disponibles ;
- Les moyens de subsistance des bénéficiaires dont les acteurs économiques sont améliorés ;
- Les mécanismes institutionnels, organisationnels et communautaires nécessaires pour assurer la pérennisation des acquis sont en place ;
- Equipes dynamiques disposant de bonne volonté à faire avancer l'atteinte des résultats.

Les points de vigilance du PF3

- Gestion du processus de passation de marché : il s'agit du retard lors du recrutement des prestataires et du personnel adéquat à affecter aux projets ; ce retard a beaucoup affecté la réalisation de certaines activités ;
- Présence et efficacité des actions de suivi de proximité : le manque de suivi pourrait avoir un impact sur la gestion courante des activités, l'application et le respect des réglementations en vigueur (mesure contre la corruption).

Les principaux enseignements

- La **bonne implication des Régions** (CTD) constatée comme une prémices d'appropriation qui facilitera plus tard la mise en œuvre des activités. La valorisation des compétences régionales au niveau des STD viendra renforcer cette situation.
- La **participation des usagers / bénéficiaires** à la gestion des appuis et services apportés par le PNUD de par les KFI et aux coûts des équipements fournis augmente aussi le niveau d'appropriation communautaire.
- En matière de gouvernance environnementale, le PF3 a apporté des réponses aux problématiques des régions d'intervention. L'atteinte des résultats est attribuée à **l'approche inclusive dans la mise en œuvre des activités** (notamment de conservation de la biodiversité et de gestion des risques et des catastrophes) ayant impliqué les institutions sectorielles (MEDD/DREDD, le BNGRC), les CTD et la Préfecture dont chaque entité a ses spécialités et les rôles sont bien repartis.
- L'insuffisance du **suivi rapproché** au niveau des communautés bénéficiaires a handicapé les effets attendus et la durabilité de certains résultats.

Recommandations

Les recommandations ci-dessous ont été formulées à l'endroit d'une série d'acteurs dont le PNUD, le comité de pilotage, le MID dans l'optique d'un continuum d'un nouveau cycle de programmation en accompagnement du gouvernement :

- Valoriser les différents instruments de cadrage et de pilotage déjà établis et disponibles au niveau des régions ;
- Poursuivre les actions de pilotage et de coordination de l'ensemble des interventions par les Régions ;
- Capitaliser les acquis du PF3 pour le prochain cycle de programmation ;
- Assurer dès le démarrage des interventions le processus de préparation et de concrétisation des stratégies de pérennisation ;
- Renforcer l'unité de mobilisation de ressources au sein du PNUD ;
- Renforcer le système de suivi et valoriser les meilleurs engagements des KFI dans la gestion et le suivi des activités ;
- Maitriser le processus de passation de marché en impliquant des personnes spécialisées dans le domaine concerné ;
- Ou adopter une approche « Faire – faire » pour un suivi de proximité des activités nécessitant de l'ingénierie sociale et de l'ingénierie technique ;
- Multiplier les investissements répondant aux besoins réels des communautés : accès à l'énergie, reboisement de bois énergie ;
- Maintenir le fait de cibler en priorité les personnes vulnérables tout en veillant à leurs conditions/situations.

1 Introduction

La lutte contre la pauvreté, la bonne gouvernance, le renforcement de la gestion durable des richesses en biodiversité, la promotion des droits humains font partie des premières préoccupations des gouvernants dans le pays et des organismes internationaux dont les Agences du Système des Nations Unies. Dans ce cadre, et le Gouvernement malagasy ont mis en œuvre un programme de coopération pour la période 2021 à 2023 avec le Document de Programme Pays (CPD) 2021-2023 qui a été approuvé par le conseil d'Administration au cours de la session ordinaire de l'Assemblée Générale en septembre 2021. Ce CPD représente la réponse du PNUD aux défis auxquels fait face Madagascar dans les domaines relevant de ses avantages comparatifs, notamment dans les domaines suivants : (i) le renforcement de la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité ; (ii) la stimulation de la compétitivité de l'économie par la productivité du travail et la promotion d'emplois décents et (iii) le renforcement de la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement.

Dans le cadre de ce programme de coopération, portefeuille 3, objet de cette évaluation, est mis en œuvre par le PNUD et le MID au niveau de quatre (04) Régions (Analamanga, Androy, Atsimo Andrefana et Anôsy) afin de poursuivre la transformation initiée dans le programme précédent, et répondre aux défis des contextes socio-économiques et des problèmes environnementaux et climatiques de ces régions, depuis le 01 octobre 2021 jusqu'au 31 décembre 2023 avec une extension de la durée jusqu'à fin juin 2024.

Afin d'apprécier et de consolider les acquis à travers cette approche portefeuille et de développement territorial dans le but de poursuivre les efforts déployés dans ce sens, le PNUD a procédé à l'évaluation du PF3 à travers le service d'un Cabinet indépendant externe. Les résultats mis en exergue à l'issue de cette évaluation sont établis à des fins de redevabilité et d'apprentissage, afin de poursuivre la transformation initiée dans le programme précédent, et répondre aux défis des contextes socio-économiques et des problèmes environnementaux et climatiques de ces régions. Il est dans ce cas envisagé que ces résultats soient utilisés par les différentes parties prenantes à savoir le PNUD et le MID en tant que partenaire de réalisation ainsi que les Services Techniques Déconcentrés en tant que parties responsables. En fait, le PF3 doit catalyser un processus « transformationnel » visant à améliorer la perception des avantages et services fournis par la gouvernance locale et par la transition d'une économie de subsistance vers une économie de marché. Les enseignements qui en sont tirés seront particulièrement capitalisés avec les leçons apprises des programmes antérieurs lors de la préparation et la mise en œuvre du plan de développement du pays (CPD) pour la période 2024-2028.

Le présent document est établi de manière à répondre aux questions relatives à l'évaluation, mais il s'avère indispensable de renseigner d'abord succinctement le portefeuille à évaluer, puis la méthodologie adoptée et enfin les principaux outils utilisés. Les résultats de l'évaluation seront par la suite consignés dans un chapitre à part.

Ainsi, le document s'est structuré comme suit :

- La première partie comprend l'introduction, les éléments descriptifs du portefeuille, l'étendue et les objectifs de l'évaluation et les informations sur l'approche méthodologique ;
- La deuxième partie contient l'analyse des résultats ainsi que les déductions, les conclusions, les leçons tirées avec les recommandations formulées sur la base des résultats ;
- Des annexes regroupant les informations et outils ayant permis de réaliser et faciliter l'activité d'évaluation.

2 Description générale du Portefeuille

2.1 Cadrage global

Le portefeuille 3, objet de cet exercice d'évaluation, s'insère dans le cadre du document de programme pays (CPD) 2021-2023 établi et convenu entre le PNUD et le Gouvernement malagasy pendant cette période. Il est en alignement avec les effets du Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable 2021-2023 (UNSDCF) et ceux du CPD définis comme suit :

- D'ici 2030, les institutions nationales seront efficaces, responsables, transparentes et agiront au sein d'un cadre constitutionnel et juridique, tout en se conformant à l'état de droit et en respectant les droits humains, l'égalité des genres, la durabilité environnementale afin d'assurer les bases de la légitimité politique ;
- D'ici 2030, l'accès des jeunes à des emplois décents, productifs, durables et résilients sera favorisé par le développement de l'entrepreneuriat et l'application de mesures visant à accélérer la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle ;
- D'ici 2030, les acteurs de différents niveaux appliquent de manière effective des mesures visant à conserver, préserver et améliorer la biodiversité et le capital naturel, afin que l'environnement et les ressources naturelles soient les piliers de la croissance économique, du développement durable et de l'amélioration des conditions de vie des populations.

Le PF3 est mis en œuvre avec deux autres portefeuilles, à savoir le renforcement de la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité (PF1) et la stimulation de la compétitivité de l'économie par la productivité du travail et la promotion d'emplois décents (PF2). L'approche portefeuille a été adoptée dans le but d'avoir des interventions plus intégrées et holistiques avec des impacts plus visibles sur les bénéficiaires.

Pour le PF3, le PNUD a adopté l'approche intégrée et territoriale de développement au niveau des 4 régions à savoir Analamanga, Atsimo Andrefana, Anosy et Androy où il y a des défis spécifiques exprimés en matière de gouvernance locale, développement économique, gestion durable des ressources naturelles et la gestion des risques et catastrophes. Quatre (04) groupes d'activités, dénommés "piliers" correspondant à ces défis spécifiques, ont été définies et mises en œuvre pour permettre d'y apporter les réponses adéquates.

2.2 But et objectifs du portefeuille

Dans la conception de l'approche portefeuille pour le cycle 2021-2023, le PF3 se voulait être complémentaire, en synergie avec les 2 autres portefeuilles (PF1 et PF2) dits "stratégiques", dans la mesure où le PF3 serait l'« application sur terrain » des cadres stratégiques et réglementaires, approches et outils développés dans les 2 PF. Et, inversement, la mise en œuvre sur terrain devait pouvoir alimenter les 2 autres PF dans l'identification des réformes stratégiques à entreprendre dans les différents domaines concernés.

Le Portefeuille 3 vise à contribuer au niveau des 4 régions une amélioration de la gouvernance territoriale et locale, du bien-être humain de la population locale, à développer durablement l'économie, préserver les richesses en biodiversité et renforcer la résilience territoriale face aux risques et catastrophes et réduire le taux de la pauvreté.

Il a pour objectifs spécifiques de :

- Asseoir une gouvernance locale en renforçant les capacités des autorités au niveau local et régional et qu'ils soient mieux outillés en matière de mise en œuvre de plan de développement local, et que la population ait accès à des services de proximité, transparent et promouvant les droits humains ; et que des mécanismes de prévention des conflits et de consolidation de la paix soient effectifs et opérationnels ;
- Améliorer les conditions de vie des communautés en dynamisant le tissu économique local et que les initiatives de valorisation et de transformation dans les chaînes de valeurs vertes et bleues promues, l'accès aux moyens et facteurs de production facilités, et que les infrastructures structurantes soient développées ;
- Réduire considérablement les pressions et menaces sur le capital naturel en renforçant les mesures de conservation, de valorisation et de gestion durable des ressources naturelles et de la biodiversité, la résilience contre le changement climatique et les autres catastrophes naturelles soit améliorée.

2.3 Rappel de la théorie du changement du Portefeuille

Si :

Les capacités des autorités au niveau local et régional sont renforcées et qu'elles sont mieux outillées en matière de mise en œuvre de plan de développement local, et que la population a accès à des services de proximité, transparents et promouvant les droits humains ;

Le tissu économique local est dynamisé et que les initiatives de valorisation et de transformation dans les chaînes de valeurs vertes et bleues sont promues, l'accès aux moyens et facteurs de production sont facilités, et que les infrastructures structurantes sont développées ;

Les mesures de conservation, de valorisation et de gestion durable des ressources naturelles et de la biodiversité sont renforcées, les pressions et menaces sur le capital naturel réduites, et que la résilience contre le changement climatique et l'exposition aux risques des catastrophes est améliorée

Et que :

Des mécanismes de prévention des conflits et de consolidation de la paix sont effectifs et opérationnels

Alors :

La résilience économique et environnementale des communautés sera renforcée, la gestion des ressources naturelles améliorée, ce qui permettra l'émergence de l'économie locale et le développement du territoire

2.4 Les projets du Portefeuille et les principaux outputs

Les quatre (04) projets correspondant aux 04 piliers et défis consignés dans le tableau suivant sont inclus dans le portefeuille :

1. Projet 1 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Atsimo Andrefana ;
2. Projet 2 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Androy ;
3. Projet 3 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Anôsy ;
4. Projet 4 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Analamanga.

Pilier	Libellé	Principaux outputs
Pilier 1	Renforcement de la gouvernance locale	<ul style="list-style-type: none"> - Résultat 1 : Les institutions infranationales, les collectivités et les acteurs locaux sont mieux outillés pour asseoir l'état de droit, la paix et prévenir les conflits. - Résultat 2 : Les acteurs des Régions d'intervention (CTD et STD) sont outillés pour la mise en œuvre de leur plan de développement, la réalisation des Objectifs de Développement Durable et l'offre de services de proximité en répondant aux priorités locales.
Pilier 2	Dynamisation du tissu économique local et à l'amélioration de l'accès aux moyens de production	<ul style="list-style-type: none"> - Résultat 3 : Les infrastructures structurantes au niveau local sont développées et l'accès aux moyens, techniques et technologies innovantes de production, facilité pour permettre la relance des activités économiques et la création de chaîne de valeurs ajoutées. - Résultat 4 : Les chaînes de valeurs vertes et bleues sont valorisées et les initiatives locales de transformation soutenues pour enclencher le processus d'industrialisation de l'économie au niveau local. - Résultat 5 : Les jeunes, femmes et Personnes Vivant avec un Handicap entrepreneurs, les TPE et PME/I sont appuyés, leur productivité améliorée pour renforcer la compétitivité et densifier le tissu entrepreneurial.
Pilier 3	Préservation de la biodiversité et de la gestion durable des ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Résultat 6 : Une gestion durable des paysages terrestres et aires protégées est renforcée pour constituer des outils d'émergence économique au niveau local. - Résultat 7 : La lutte contre les menaces et pressions sur la biodiversité est renforcée afin de préserver le capital naturel au niveau local.

Pilier	Libellé	Principaux outputs
Pilier 4	Renforcement de la résilience aux risques et catastrophes	<ul style="list-style-type: none"> - Résultat 8 : Des initiatives pour faire face au Changement Climatique et aux Risques et Catastrophes sont promues au niveau local afin de renforcer la résilience des communautés. - Résultat 9 : Des initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes (GRC) sont promues et renforcées au niveau local.

Financement du Portefeuille et répartition par pilier et par région

Budget total : 10 296 994 USD dont PNUD 6 499 994 USD ;

Autres bailleurs : 2 682 000 USD ; à mobiliser : 1 115 000 USD.

Projet	Atsimo Andrefana	Androy	Anosy	Analamanga	Total
Pilier 1	288 000	223 000	156 000	50 000	717 000
Output 1	104 000	99 000	93 000	0	296 000
Output 2	184 000	124 000	63 000	50 000	421 000
Pilier 2	1 442 000	1 387 000	938 000	859 000	4 626 000
Output 3	934 000	739 000	665 000	182 500	2 520 500
Output 4	274 000	454 000	175 000	209 000	1 112 000
Output 5	234 000	194 000	98 000	467 500	993 500
Pilier 3	573 000	505 000	215 000	89 750	1 382 750
Output 6	454 000	264 000	112 500	67 500	898 000
Output 7	119 000	241 000	102 500	22 250	484 750
Pilier 4	115 000	303 000	291 000	198 200	907 200
Output 8	115 000	159 000	242 000	110 500	626 500
Output 9	0	144 000	49 000	87 700	280 700
Gestion des projets	802 000	807 000	697 000	358 044	2 664 044
Total	3 220 000	3 225 000	2 297 000	1 554 994	10 296 994

Le budget prévu pour le pilier 2 représente la moitié du budget du PF3.

3 Finalité, objectifs et champ de l'évaluation

3.1 Étendue de l'évaluation

L'évaluation a concerné la période de mise en œuvre du portefeuille 3 entre fin 2021 et juin 2024. Elle a été mise en œuvre au niveau des 4 régions à savoir Analamanga, Atsimo Andrefana, Anosy et Androy. Au niveau national, les acteurs institutionnels (le MID, le MEDD, le MFB, le MPEB, le MinJus, le MEAH, le MATSF), la société civile et ceux au niveau des Agences des Nations Unies ont été concernés. Au niveau régional, outre les membres de l'équipe du projet de chaque région, les services déconcentrés, les collectivités territoriales décentralisées ainsi que les différentes parties prenantes qui ont pris part à la mise en œuvre du Portefeuille 3, notamment leurs représentants, ont été interrogés à propos des projets du PF3. Aussi, les communautés étaient les plus touchées en tant que bénéficiaires cibles des activités entreprises par les différents projets.

L'évaluation a été réalisée sur une période de 60 jours, répartie sur une durée de trois mois dans les 04 régions d'intervention.

3.2 Finalité de l'évaluation

Cette évaluation fait partie des pratiques de l'Organisation et rentre dans le cadre du plan d'évaluation du bureau pour le cycle 2021-2023. Elle est en effet mandatée à des fins de redevabilité et d'apprentissage, afin de poursuivre la transformation initiée dans le programme précédent, et répondre aux défis des contextes socio-économiques et des problèmes environnementaux et climatiques de ces régions.

Pour l'ensemble des parties prenantes dont le Comité de Pilotage, le Gouvernement (au niveau national et local), les différents Partenaires Techniques et Financiers et les bénéficiaires, les résultats mis en relief à travers cette évaluation sont censés être capitalisés et contribuer au développement territorial durable et inclusif, ainsi qu'au développement de l'économie verte et bleue et à la gestion durable des ressources naturelles. Autrement dit, le PF3 doit catalyser un processus « transformationnel » visant à améliorer la perception des avantages et services fournis par la gouvernance locale et par la transition d'une économie de subsistance vers une économie de marché. Les enseignements qui en sont tirés seront particulièrement capitalisés avec les leçons apprises des programmes antérieurs lors de la préparation et la mise en œuvre du plan de développement du pays (CPD) pour la période 2024-2028.

En résumé, cet exercice devra permettre au Comité de Pilotage et aux bénéficiaires d'avoir un compte-rendu transparent des résultats incluant succès et défis rencontrés du PF3 et il servira d'apprentissage au PNUD et aux parties nationales, plus particulièrement, en ce qui concerne les initiatives territoriales, notamment dans le cadre du CPD 2024-2028.

3.3 Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation est de mesurer la performance du portefeuille PF3 sur la période de fin 2021 à début 2024, en termes de pertinence et de cohérence, d'efficacité et d'efficience, ainsi qu'en termes d'impacts et de durabilité des acquis.

Aussi, dans sa globalité, cette évaluation doit permettre de déterminer dans quelle mesure l'approche portefeuille (telle que décrite supra) a fonctionné et a eu des effets sur la performance du PF3 d'une part, tout en mettant en exergue ses points forts et ses points faibles, afin d'en tirer des leçons tirées et d'en formuler des recommandations et, de l'autre, dans quelle mesure les 3 portefeuilles sont complémentaires et en synergie.

D'après les TdR, l'évaluation visait à :

- Évaluer la performance du portefeuille de projets en se référant aux 6 critères définis par l'OCDE, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité ;
- Examiner la pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'impact de l'approche territoriale pour renforcer la résilience en vue de favoriser l'émergence économique régionale et le développement dans les quatre régions d'intervention ;
- Analyser les mécanismes de coordination, de pilotage et de suivi du portefeuille de projets ;
- Évaluer les changements observés à différents niveaux (produits, résultats) chez les parties prenantes et les populations cibles dans chaque région d'intervention ;
- Apprécier le niveau de satisfaction et la perception des parties prenantes et bénéficiaires des quatre régions d'intervention quant à la mise en œuvre du portefeuille 3, ainsi que les résultats obtenus et leurs impacts ;
- Évaluer l'intégration des aspects transversaux tels que le genre, l'autonomisation des femmes, la réalisation des droits humains, l'appropriation nationale et l'inclusion des populations vulnérables ;
- Examiner le rôle catalytique de l'innovation et son intégration dans les interventions du portefeuille 3, en incluant une analyse de l'efficacité de la gestion adaptative ;
- Évaluer la durabilité des résultats et la pérennisation des mécanismes mis en place ;
- Extraire les leçons apprises et capitaliser sur les bonnes pratiques identifiées ;
- Identifier les conditions nécessaires pour une mise à l'échelle réussie, en tenant compte des spécificités régionales ;
- Formuler des recommandations et des orientations pour consolider et pérenniser les acquis du portefeuille 3 durant la période d'exécution de trois ans (2021-2023) et améliorer les interventions futures dans le cadre du CPD 2024-2028.

4 Approche et méthodologie d'évaluation

4.1 Modèles conceptuels adoptés

D'emblée, l'évaluation a été réalisée conformément aux normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE). Elle est orientée par les principes genre, de l'approche basée sur les droits et du développement humain.

Il s'agissait, en fait, d'une étude qualitative et quantitative où une approche méthodologique rigoureuse et adaptée aux spécificités du contexte local a été mise en avant. Elle repose sur plusieurs principes fondamentaux visant à garantir une évaluation complète, objective et pertinente, tout en intégrant les perspectives des parties prenantes et en tenant compte des réalités socio-économiques du pays.

Aussi, l'évaluation finale du PF3 s'est appuyée sur une approche participative. En effet, le processus a été orchestré de manière à garantir la participation de toutes les parties prenantes, y compris les affiliés du PNUD, du MID et d'autres structures étatiques, les organisations de la société civile, les partenaires privés et notamment les bénéficiaires.

Les grandes lignes de l'approche proposée sont :

- **Analyse contextuelle approfondie** : Une analyse approfondie du contexte pour chacune des régions d'intervention a été effectuée, en examinant les données socio-économiques, politiques, environnementales, climatiques et culturelles pertinentes. Cette analyse a permis de comprendre les enjeux, les défis et les opportunités liés au projet dans son contexte local.
- **Consultation des parties prenantes** : Une importance primordiale à la consultation des parties prenantes a été accordée ; elles ont concerné d'abord l'équipe du PNUD au niveau national (y/c PF1 et 2) et l'équipe du PNUD au niveau régional, puis les bénéficiaires du projet, les autorités locales, les ONG, les acteurs du secteur privé et les experts techniques. Leurs contributions ont aidé à identifier les besoins, les priorités et les attentes des différentes parties prenantes, tout en favorisant l'appropriation locale du projet.
- **Cadre d'évaluation adapté** : Un cadre d'évaluation sur mesure, en tenant compte des objectifs spécifiques du portefeuille 3, des critères de performance pertinents et des indicateurs de résultats mesurables a été développée. Ce cadre a permis de structurer l'évaluation de manière systématique et de garantir la collecte de données fiables et comparables.
- **Méthodes mixtes de collecte de données** : L'équipe d'experts a utilisé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives pour collecter des données pertinentes et diversifiées. Cela a compris des entretiens semi-structurés, des enquêtes, des groupes de discussion/focus groups, des observations sur le terrain et des analyses documentaires. Cette

approche a permis d'obtenir une compréhension approfondie et holistique de l'impact et de l'efficacité du portefeuille 3.

- **Évaluation participative et inclusive** : Une approche participative et inclusive tout au long du processus d'évaluation a été favorisée, en impliquant activement les parties prenantes. Cela a permis de garantir la transparence, l'ouverture et la légitimité de l'évaluation, tout en renforçant les capacités locales en matière de suivi et d'évaluation.
- **Approche axée sur le genre et les droits humains** : La conduite de l'étude s'est basée sur une approche axée sur le genre qui mettait en exergue la différenciation entre homme et femme lors des différentes phases d'analyses. Elle a également tenu compte des aspects de vulnérabilité, mettant en avant les conditions des jeunes et des PVH. Des efforts pour toucher les représentants de ces catégories de parties prenantes ont été menés.
- **Analyse des résultats et recommandations pertinentes** : Les données collectées ont été analysées de manière critique et impartiale pour évaluer la performance du portefeuille 3 par rapport à ses objectifs et ses résultats attendus. Sur la base de cette analyse, des recommandations pratiques et fondées sur des preuves pour renforcer l'efficacité, la durabilité et l'impact du portefeuille 3 à court et à long terme sont formulées.

4.2 Les sources des données

L'évaluation a utilisé toutes les sources de données disponibles pouvant être regroupées en trois catégories dont la revue documentaire, l'enquête sur terrain auprès des parties prenantes et l'observation des sites où se trouvaient les réalisations.

D'abord, les documents exploités ont regroupé notamment :

- Les documents stratégiques sur le portefeuille : CPD 2021 – 2023, UNSDCF, la Convention de Financement ;
- Documents opérationnels sur le PF : cadre des résultats, Baseline, liste des partenaires et collaborateurs sur terrain, les PTA approuvés ;
- Différents rapports de mise en œuvre des projets du PF3 pour les 3 années 2022 – 2024 ;
- Les rapports de mission de suivi et de supervision ;
- Autres documents pertinents : les documents de Politiques et Stratégies nationales relatifs aux secteurs concernés par le PF3, les divers Plans de Développement Régionaux, les monographies des régions concernées, etc...

Puis, l'enquête sur terrain, qui a été combinée aux observations in situ, a été adoptée pour compléter les sources de données. En effet, des enquêtes qualitatives et quantitatives ont été conduites auprès des différentes parties prenantes consignées dans des tableaux présentés *infra*.

4.3 Cibles des enquêtes par région

Localités proposées	Analamanga	Atsimo Andrefana	Anosy	Androy
District / Commune	Ambohidratrimo / Mahitsy	Morombe / Antanimieva	Fort Dauphin / Manantenina	Ambovombe / Andalatanosy
District / Commune	Ankazobe / Ambolotarakely	Ampanihy (0)	Amboasary Sud / Amboasary	Tsihombe / Tsihombe Centre
District / Commune	Anjozorobe / Betatao	Betioky Atsimo / Betioky	Betroka / Betroka	Beloha / Tranovaho
District / Commune	CUA	Toliara II / Manombo		Bekily (0)

Une Commune par District a été ciblée spécifiquement par le Consultant suite à la proposition de l'équipe de l'évaluation et le choix a été motivé par les connaissances spécifiques des experts. A part le District de Bekily où l'équipe du consultant a dû s'adapter au planning prévisionnel (suite à la suggestion de l'équipe partagée avec le point focal), aucune consultation n'a pas pu être réalisée in situ dans le district d'Ampanihy. Quoiqu'il en soit, les informations concernant les situations d'avancement du projet ont été partagées comme l'appel à manifestation d'intérêt infructueux sur le recrutement d'entités pour appuyer les jeunes, le retard de la livraison des équipements solaires pour la CR Androka, la présence d'un comité de gestion de l'APC.

4.4 Les méthodes de recueil de données

Les méthodes couramment utilisées suivantes ont été adoptées par l'équipe :

1. Revue de littératures : documents transmis au Consultant et recueillis par celui-ci.

A la réception de ces documents et des autres informations disponibles auprès du commanditaire et d'autres sources, une première analyse a été réalisée pour maîtriser l'environnement de l'évaluation. Plus particulièrement, une bonne partie des réalisations du PF3 avant sa clôture a été renseignée dans ces documents. En effet, l'exploitation de la baseline et l'exploitation des rapports de mission et des rapports de réalisations (PV du comité de pilotage, rapports annuels, PTA) ont permis d'avoir un premier aperçu de la performance du portefeuille. Les autres informations ayant permis de confirmer ou infirmer ces analyses ont été recueillies sur le terrain. Cette étude a également au départ servi de première base pour l'élaboration des outils de collecte de données (guide focus groupe, guide d'entretien individuel).

2. Entretiens et focus groups/groupe de discussion

Sur la base des activités précédentes, le consultant a établi un système de collecte de données à l'endroit de la population ciblée (parties prenantes au Portefeuille) ainsi que des guides pour les entretiens avec les informateurs clés identifiés et la réalisation des focus groups. Tous les outils de collecte de données ont été soumis pour validation auprès du commanditaire de la mission et ses commentaires ont permis de finaliser chaque outil avant de procéder à la traduction en malgache et d'en effectuer un pré-test.

1. Entretiens des informateurs clés : responsables de la mise en œuvre du Portefeuille, autorités locales/régionales, partenaires de mise en œuvre

Les entretiens individuels sont une méthode puissante pour recueillir des informations approfondies et détaillées, en particulier sur des sujets sensibles ou complexes. Ils permettent aux participants de s'exprimer librement, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour adapter les questions en fonction des réponses et des besoins spécifiques de chaque participant.

Les guides d'entretiens, semi-structurés et composés de questions ouvertes, ont été construits et adaptés selon les différents informateurs clés et communautés à rencontrer, les aspects genre et droits humains y étaient particulièrement mis en avant.

2. Enquêtes sur terrain / Focus groups des groupes de bénéficiaires Hommes et Femmes séparément

Les focus groups ont permis d'explorer des perspectives diverses et générer des idées et des solutions. Ils apportent une richesse de données qualitatives et complémentaires à d'autres méthodes de collecte de données. Pour une meilleure ergonomie, les groupes ont été constitués de bénéficiaires homogènes de 5 à 10 personnes comme les groupes ci-suivants :

- Groupes de Personnes ayant accès à la justice (Femmes et Hommes) ;
- Groupes de Personnes bénéficiaires de foyer économe amélioré, box solaires, centrales solaires, kits solaires, nouvelles infrastructures d'eau, énergie innovante, propre, abordable et durable, financement (Femmes et Hommes) ;
- Groupes d'Acteurs économiques concernés par les chaînes de valeur (Femmes et Hommes) ;
- Groupes de Bénéficiaires ayant des pratiques alternatives à l'exploitation des RN (Femmes et Hommes) ;

A défaut de cette homogénéité, les groupes sont devenus de groupes de discussion où les sujets sont multiples.

3. Entretiens à distance : cette technique a été adoptée pour les gens qui ne peuvent pas être rencontrés sur le terrain faute de temps ou de disponibilité ; une priorité d'entrevue en face-à-face a été toutefois accordée aux groupes de bénéficiaires par rapport à ceux qui n'ont pas eu les moyens d'être contacté(e)s à distance.

▪ Observation sur site :

- Infrastructures installées ou réhabilitées : micro-barrages, château d'eau, puits, etc.

- Kits d'équipements fournis – équipements solaires, foyers améliorés, équipement de GRC, matériels informatiques et meubles ;
- Sites d'exploitation – sites de reboisement, pépinières, entreprises, centrales solaires, etc.

Tableaux de synthèse sur l'effectif des personnes entretenues/contactées et sites observés

Par type de méthode de collecte

Approches \ Localités	Analamanga		Atsimo Andrefana		Anosy		Androy		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Entretiens individuels	5	4	5		5		3	1	18	5
Entretiens en groupe de discussion / focus group	5	4	3		3	1	9		20	5
Entretiens à distance	1								1	
Effectif total des personnes contactées	11	8	8		8	1	12	1	39	10
Observations de sites	4		4		4		4		16	

Par catégorie d'acteurs

Catégorie	H	F
Personnel du PF (PNUD)	13	2
Comité du PF – Comité de projets	8	2
Responsables communaux	9	1
Bénéficiaires (ménages, structures communautaires, opérateurs, ...)	9	5

4.5 Méthode d'analyse et de triangulation des données

Au fur et à mesure de la collecte des données, les informations et données collectées ont été synthétisées, triangulées et analysées, selon le plan d'analyse établi. Les convergences ou les divergences ont été dégagées. Les données provenant de l'étude documentaire ont complété et/ou été triangulées avec les données d'entretien, afin d'aider à expliquer les résultats et à recouper avec les conclusions de l'analyse qualitative.

Pour le contrôle qualité des données, un processus de vérification de fiabilité, de validité et de la précision des données était poursuivi. Il s'est agi de vérifications intégrées mises en place allant du début de la collecte de données jusqu'à la rédaction du rapport final. Ces vérifications comprenaient : (i) triangulation des sources et des méthodes de collecte, (ii) vérification de la validité des données, (iii) vérification de la fiabilité des données, (iv) vérification de la précision des données et (v) vérification de la qualité des données secondaires.

4.6 Limites de l'étude

Dans sa méthodologie, l'équipe a prévu l'organisation d'un certain nombre de focus group homogène séparé homme, femme, jeunes. Toutefois, par rapport à la contrainte de disponibilité des groupes concernés probablement liée au peu de temps de préparation, certaines séances n'ont pas pu avoir lieu. Devant ce fait, l'équipe a dû tenir les entretiens avec les effectifs présents seulement ; ceci peut avoir des répercussions sur la qualité des informations fournies. Autrement dit, à part les contraintes temps qui auraient pu affecter le planning prévu, la taille effective des personnes rencontrées (nombre de jeunes, de femmes et de PVH) et la représentativité de l'échantillonnage n'ont pas permis de capturer tous les effets positifs du Portefeuille et également de cerner les résultats spécifiques par pilier et par projet constituant le PF3. Force est par ailleurs d'avancer parfois le constat d'une légère divergence entre les données statistiques recueillies sur le terrain et celles inscrites dans la base de données et dans certains rapports partagés.

5 Analyse des piliers et des résultats attendus

Le niveau d'atteinte (de l'ensemble) des indicateurs est perçu comme un accumulateur à charger qui se remplit au fur et à mesure qu'il est connecté à une source. Ici, le scoring par rapport à la mesure des indicateurs du PF3 au moment de sa phase de clôture est estimé sous 5 niveaux vus à travers les schémas suivants :

				
Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé

Pilier 1 : Renforcement de la gouvernance locale

Résultats attendus	Résultats obtenus et commentaires	Score
Résultat 1 : Les institutions infranationales, les collectivités et les acteurs locaux sont mieux outillés pour asseoir l'état de droit, la paix et prévenir les conflits		
Indicateurs : Ind. 1.1 – Nombre de Dina appuyés Ind. 1.2.1 – Nombre de cliniques juridiques mises en place et soutenues Ind. 1.2.2 – Nombre de cliniques juridiques mises en place et entretenues Ind. 1.2.3.1 – Nombre de nouvelles personnes ayant accès à la justice (formelle) 55% F % PH Ind. 1.2.3.2 – Nombre de nouvelles personnes ayant accès à la justice (informelle) 55% F % PH Ind. 1.3 – Mesure dans laquelle les capacités de nouveaux acteurs essentiels (justice, forces de défense, OSC, communautés) ont été renforcées en ce qui concerne les textes réglementaires environnementaux et d'application de la loi Ind. 1.4 – Nombre de dispositifs ou entités appuyés dans la lutte contre	Les structures nécessaires sont mises en place / renforcées et les étapes estimées pour asseoir l'Etat de droit et sont généralement connues au niveau des collectivités (111% dina appuyés, 100% cliniques juridiques mises en place et soutenues ou réhabilités. Toutefois, l'efficacité ou la diligence par ces dernières rencontrent de temps en temps une certaine limite : <ul style="list-style-type: none"> - Soit à cause d'un facteur purement politique (pression faite par une autorité politique afin de préserver ses avantages) ; - Soit par peur de représailles (pour les actes de signalement) ou de vengeance (sur la mise en application des Dina – Cas Anjzorobe, cas Grand Sud) ; - Soit encore l'incapacité ou l'absence de volonté à faire respecter les réglementations en vigueur, spécifiquement de lutte contre la corruption (gouvernance environnementale – 66% des mesures appuyées). 	

Résultats attendus	Résultats obtenus et commentaires	Score
la corruption liée aux délits environnementaux		
Résultat 2 : Les acteurs des Régions d'intervention (CTD et STD) sont outillés pour la mise en œuvre de leur plan de développement, la réalisation des Objectifs de Développement Durable et l'offre de services de proximité en répondant aux priorités locales		
<p>Indicateurs :</p> <p>Ind 2.1 – Nombre de PRD/PLD/SRAT/SAC élaborés / mis à jour</p> <p>Ind 2.2 - Nombre de structures décentralisées dotées d'outils innovants (y compris numériques) et de compétences pour planifier, suivre et évaluer efficacement les politiques publiques et mobiliser des ressources financières en vue d'une meilleure prestation des services publics</p> <p>Ind 2.3.1 – Nombre de nouvelles personnes ayant accès aux BIF dont 40% F</p> <p>Ind 2.3.2 – Nombre de nouvelles personnes ayant accès aux FOP dont 30% F</p> <p>2.3.2.1 - Nombre de nouvelles personnes dans les zones d'intervention ayant accès à des services publics améliorés (État civil – Naissance), ventilé par sexe.</p> <p>2.3.2.2 - Nombre de nouvelles personnes dans les zones d'intervention ayant accès à des services publics améliorés (État civil – CIN), ventilé par sexe. 60% F</p>	<p>Les CTD et les STD sont plus que armés pour mettre en place et en œuvre des plans (PCD, PDLII, SRAT – 100% instruments élaborés et/ou mis à jour, 220% CTD dotés d'outils innovants), permettant de répondre aux besoins de services des citoyens comme l'octroi de certificats fonciers, la délivrance d'actes de naissances ou de CIN.</p> <p>Ces activités avec le guichet unique pour la fonction publique, la mise à jour de certains documents de planification, la formation sur le budget programme sont affectées au Projet Mionjo après concertation avec ce dernier.</p> <p>Dans le grand sud, en particulier dans la commune de Betioky, le projet a continué à avancer dans la mise en place du guichet foncier (dotation de matériels comme les mobiliers de bureau, équipements informatiques, GPS, matériels roulants. C'est à cause du décès du Maire titulaire, la seule personne légale habilitée à signer les certificats, que la délivrance d'un certificat foncier a été momentanément suspendue. En moyenne, 36% de personnes ont eu accès aux BIF.</p>	

Pilier 2 : Dynamisation du tissu économique local et à l'amélioration de l'accès aux moyens de production

Résultats attendus	Résultats obtenus et commentaires	Score
<p>Résultat 3 : Les infrastructures structurantes au niveau local sont développées et l'accès aux moyens, techniques et technologies innovantes de production, facilité pour permettre la relance des activités économiques et la création de chaîne de valeurs ajoutées</p>		
<p>Indicateurs :</p> <p>Ind 3.1 – Nombre de nouvelles infrastructures structurantes (d'évacuation) développées et opérationnelles</p> <p>Ind 3.2.1 – Nombre de nouvelles infrastructures d'eau mises en place</p> <p>Ind 3.2.2 – Nombre de nouvelles infrastructures d'eau réhabilitées</p> <p>Ind 3.3.1 – Nombre de ménages bénéficiant d'un accès à une énergie innovante, propre, abordable et durable.</p> <p>Ind 3.3.1.1 – Nombre de ménages dotés de box solaires</p> <p>Ind 3.3.1.2 – Nombre de ménages dotés de centrales solaires 30% F</p> <p>Ind 3.3.1.3 – Nombre de ménages dotés de kits solaires 30% F</p> <p>Ind 3.3.1.4 – Nombre de ménages dotés de foyer économe amélioré 30% F</p> <p>Ind 3.3.2 – Nombre de petites entreprises créées en utilisant de nouvelles sources d'énergie renouvelable 30% F 50% J</p> <p>Ind 3.4 – Nombre d'acteurs économiques ayant accès au financement 30% F 50% J</p>	<p>Nombre d'équipements solaires ont pu être mis à disposition des bénéficiaires (106% de ménages, 100% d'opérateurs). Ceux-ci ont bel et bien répondu à leurs attentes au vu de l'affluence des populations à en être bénéficiaire au-delà de la phase de distribution. Il a été soulevé tout de même, dans certaines localités, la divergence entre le moment et le mode de distribution des kits solaires du PNUD et les kits « jiron'ankohonana » (lumière pour tous) distribués par l'Etat ; une situation qui a entraîné des confusions et malentendus au sein de la population (payant et gratuit).</p> <p>Centrale Solaire à Manantenina : en cours de mise en place.</p> <p>Quant aux infrastructures nouvelles ou réhabilitées, à part celles qui sont déjà réceptionnées définitivement (Ambohimasina, Mahitsy (Analamanga), Itomboarivo, Tsivory (Anosy), la plupart des travaux ont commencé, certaines sont en attente de réception définitive (Ambolotarakely), d'autres sont en cours (Betatao) – (71% de nouvelles infrastructures structurantes, 27% d'infrastructures d'eau mises en place et 93% infrastructures d'eau réhabilitées), mais, il reste à évaluer l'efficacité et le mode de gestion de celles-ci pour pouvoir mieux répondre aux attentes de la population bénéficiaire.</p>	
<p>Résultat 4 : Les chaînes de valeurs vertes et bleues sont valorisées et les initiatives locales de transformation soutenues pour enclencher le processus d'industrialisation de l'économie au niveau local</p>		
<p>Indicateurs :</p> <p>Ind 4.1 – Nombre de nouveaux acteurs économiques informés sur les opportunités des chaînes de valeur dans le secteur vert et bleu</p>	<p>Les activités et les appuis du PF3 à l'endroit des chaînes de valeurs vertes et bleues sont très pertinents (430% de nouveaux acteurs économiques). L'accès de quelques opérateurs à une source énergétique renouvelable a beaucoup contribué au développement de ces</p>	

Résultats attendus	Résultats obtenus et commentaires	Score
Ind 4.2 – Nombre d’acteurs économiques œuvrant dans les chaînes de valeur vertes et bleues appuyés	<p>chaînes de valeur (90% d’opérateurs opérationnels).</p> <p>La conquête de marchés plus prometteurs par ces MPME est cependant très attendue, et, en particulier, leur résilience face aux différents facteurs à risques, comme le facteur climatique et la dégradation environnementale, les défis sécuritaires, etc.</p>	
<p>Résultat 5 : Les jeunes, femmes et personnes vivant avec un handicap entrepreneurs, les TPE et PME/I sont appuyés, leur productivité améliorée pour renforcer la compétitivité et densifier le tissu entrepreneurial</p>		
<p>Indicateurs :</p> <p>Ind 5.1 – Nombre d’entreprises durables formalisées</p> <p>Ind 5.2 – Nombre de particuliers et de MPME ciblant les femmes et les jeunes dans les chaînes de valeur stratégiques</p>	<p>En général, les résultats obtenus suite à l’appui aux groupes vulnérables et à leurs entreprises restent relativement modestes dans le cadre du PF3 (71% d’entreprises formalisées, 5% d’initiatives touchant les groupes vulnérables).</p> <p>En effet, la population n’a pas entièrement confiance dans les activités réalisées par ces groupes aussi bien sur l’aspect qualitatif que quantitatif. Une forte sensibilisation concernant l’équité et l’inclusivité est souhaitable à ce niveau (cas des travaux de curage du canal d’irrigation de Beraketa sud dans la Commune d’Isoanala et celui du canal d’irrigation dans la Commune de Mahitsy (Tsarahonenana, plaine de Moriandro).</p> <p>Pour l’accès des jeunes à l’énergie dans le cadre du projet d’installation de la zone de transformation économique (CR Andalatanosy), le bâtiment n’est pas encore terminé en fin de projet. Par contre, dans l’Anosy (communes de Mahabo et d’Isoanala), les jeunes ont pu bénéficier de financement de leurs projets.</p>	

Pilier 3 : Préservation de la biodiversité et de la gestion durable des ressources naturelles

Résultats attendus	Résultats obtenus et commentaires	Score
Résultat 6 : Une gestion durable des paysages terrestres et aires protégées est renforcée pour constituer des outils d'émergence économique au niveau local		
<p>Indicateurs :</p> <p>Ind 6.1 – Nombre de nouveaux bénéficiaires ayant des pratiques alternatives à l'exploitation des RN</p> <p>Ind 6.2 – Nombre de régions ayant élaboré, mis en œuvre et suivi leurs plans de reboisement et de gestion des feux</p> <p>Ind 6.3 – Nombre d'APC terrestres gérés efficacement (référence à l'outil d'évaluation de l'efficacité de la gestion ou METT)</p> <p>Ind 6.4 – Nombre d'écovillage créés et fonctionnels</p>	<p>Les investissements axés sur le renforcement des capacités des acteurs locaux, en instituant des structures locales, constituent une réponse aux problématiques territoriales de gestion de la biodiversité et des ressources naturelles (204% de nouveaux acteurs touchés, 75% de régions ayant mis en œuvre leurs plans, 114% d'APC terrestres, 400% écovillages fonctionnels).</p> <p>Les bénéficiaires ont pu constater les effets ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de jeunes plants (pépinière) produits et nécessaires pour le reboisement a augmenté ; - Le nombre de point de feu en forêt a diminué suite aux campagnes de sensibilisation menées par les KMDT (source : KMDT Betatao, district d'Anjozorobe, KMDT Ambolotarakely, District d'Ankazobe, Région Analamanga). En outre, la diminution des départs de feu à l'intérieur des APC a également été constatée par les bénéficiaires (source : APC Lovasoa, CR Morombe, Région Atsimo Andrefana). Le suivi réalisé par la DREDD Atsimo Andrefana au niveau régional a relevé une diminution de 15% de départ de feux à l'intérieur des APC au cours de la période 2019 – 2023 (Source : Stratégie et réalisation en matière de lutte contre les feux) ; - De plus, lorsqu'un foyer de feu apparaît, les communautés mettent en œuvre le processus de remontée d'informations vers les responsables au niveau communal, au niveau district et au niveau des services forestiers les plus proches pour une intervention rapide, d'une part, et les techniques de maîtrise de feu, d'autre part. <p>De ces faits, la superficie ravagée par les feux a diminué de 50% à 80% (source respectivement CR Ambolotarakely et Betatao).</p> <p>L'exploitation illicite des bois d'œuvre dans les forêts naturelles, ainsi que dans les aires protégées, a diminué (source : Membres de structure APC LOVASOA, CR Antanimieva,</p>	

Résultats attendus	Résultats obtenus et commentaires	Score
	District de Morombe). Néanmoins, des améliorations sont suggérées. En effet, un suivi plus rapproché des activités démarrées aurait augmenté l'efficacité des résultats obtenus. Dans le même sens, une structure plus rapprochée mettant en valeur les compétences locales pourrait être mise en place pour l'encadrement des bénéficiaires jusqu'à ce qu'ils soient bien autonomes ; dans ce cas, un suivi mensuel des indicateurs de réalisation et d'effet permettrait aux gestionnaires du Projet d'apporter, en temps utile, les solutions idoines aux problèmes survenant au cours de l'exécution des activités.	
Résultat 7 : La lutte contre les menaces et pressions sur la biodiversité est renforcée afin de préserver le capital naturel au niveau local		
<p>Indicateurs :</p> <p>Ind 7.1 – Nombre de nouvelles structures locales de gestion de feux mises en place et/ou renforcées, et appuyées</p> <p>Ind 7.2 – Nombre d'institutions et d'OSC ciblées disposant des compétences nécessaires pour appliquer les outils de d'application de la loi, de surveillance spatiale et de communication pour la gestion de ZPC</p> <p>Ind 7.3.1 – Nombre de nouvelles organisations communautaires appliquant de bonnes pratiques environnementales en vue de mettre place de nouveaux types d'activités économiques</p> <p>Ind 7.3.2 – Nombre de nouveaux ménages ayant accès à des moyens de production (terre, capital, travail)</p> <p>Ind 7.4 – Nombre d'APC appliquant le LEM/SMART</p>	<p>La prise de conscience de l'importance de la conservation de la biodiversité et de la gestion des ressources naturelles acquises à travers l'intervention du PF3 ont motivé les structures locales de gestion de feux et les comités de gestion des APC bénéficiaires à poursuivre leurs activités même après la fin du projet (571% de structures locales de gestion de feux en place, 88% d'entités et d'OSC disposant des compétences nécessaires, 90% de nouvelles organisations, 248% de nouveaux ménages touchés).</p> <p>Toutefois, le manque de matériels d'application constitue un facteur limitant à l'accomplissement de leurs attributions. Les communes évoquent un manque de moyen financier pour les acquérir.</p> <p>En outre, le statut juridique encore provisoire des APC ne leur permet pas d'appliquer pleinement les dispositifs légaux en cas d'infraction constatée à l'intérieur des forêts protégées. En revanche, leur formation sur les outils de suivi LEM/SMART a fluidifié la remontée d'informations en provenance des communautés de base, gestionnaires des APC, vers les responsables concernés et ainsi accéléré la prise de décision (100% d'APC appliquant le LEM/SMART).</p>	

Pilier 4 : Renforcement de la résilience aux risques et catastrophes

Résultats attendus	Résultats obtenus et commentaires	Score
Résultat 8 : Des initiatives pour faire face au Changement Climatique et aux Risques et Catastrophes sont promues au niveau local afin de renforcer la résilience des communautés		
Indicateurs : Ind 8.1 – Nombre d’acteurs locaux (STD, CTD, OSC, secteur privé) aptes à promouvoir la lutte contre le CC Ind 8.2 – Nombre de nouvelles techniques technologies adaptées promues et adoptées Ind 8.3 – Nombre d’instruments en place pour un système d’alerte avancé multirisque et axé sur l’être humain Ind 8.4 – Nombre d’initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes mises en œuvre au niveau local	Les bénéficiaires marquent leur accord pour déclarer qu’ils ont acquis les connaissances sur la lutte contre le changement climatique et les mesures d’adaptation, mais évoquent l’insuffisance de la mise en pratique de leur savoir-faire (71% des acteurs ayant la capacité de lutte contre le CC, 200% initiatives des GRC mises en œuvre). Par ailleurs, un écart négatif est constaté sur le nombre d’instruments mis en place pour un système d’alerte avancé multirisque par rapport au nombre prévu dans le CPD (25% de nouvelles technologies adoptées, 33% instruments en place). Cet écart est expliqué par l’insuffisance du budget alloué à cette activité dans le cadre du PF3.	
Résultat 9 : Des initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes (GRC) sont promues et renforcées au niveau local		
Indicateurs : Ind 9.1 – Nombre d’acteurs locaux (STD, CTD, OSC, secteur privé) aptes à la GRC mises en œuvre au niveau local Ind 9.2 – Nombre d’outils de gestion, de suivi des risques et catastrophes développés et mis en place	Un CCGRC est institué et/ou redynamisé dans le cadre du PF3 dans toutes les communes visitées. Le nombre prévisionnel des acteurs soutenus est d’ailleurs largement dépassé dans presque toutes les régions (282% d’acteurs locaux aptes à la GRC). Les CCGRC ont été dotés de matériels d’alerte précoce et ont élaboré un plan de contingence (100% outils de GRC développés et en place).	

6 Constatations et conclusions

L'échelle de notation utilisée est consignée dans le tableau qui suit :

Critères d'évaluation	Échelle de notation
Pertinence	2. Pertinent (P) ; 1. Pas Pertinent (PP).
Cohérence Efficacité Efficiéce	6. Très Satisfaisant (TS) ; 5. Satisfaisant (S) ; 4. Moyennement Satisfaisant (MS) : des lacunes mineures seulement ont été décelées ; 3. Moyennement Insatisfaisant (MI) : le portefeuille de projets comporte d'importantes lacunes ; 2. Insatisfaisant (I) : le portefeuille de projets comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficiéce ; 1. Très Insatisfaisant (TI).
Durabilité	4. Probable (P) : risques négligeables à la durabilité ; 3. Moyennement Probable (MP) : risques modérés ; 2. Moyennement Improbable (MI) : risques importants ; 1. Improbable (I) : risques graves.
Impacts	3. Importants (I) ; 2. Minime (M) ; 1. Négligeable (N) ;

6.1 Constatations globales

6.1.1 Pertinence du portefeuille

Le niveau de **pertinence** du PF3 se trouve au niveau **élevé (Pertinent)**.

L'ensemble des activités entreprises correspond aux besoins et attentes des acteurs cibles : CTD, ménages vulnérables, organisations communautaires. Ces acteurs sont désormais armés pour mieux piloter et participer au processus de développement territorial.

Dans le processus de sélection des zones d'intervention, il y a toujours eu des consultations faites par le PNUD, auxquelles les acteurs clés au niveau des CTD ont participé. En fait, les priorités ont été accordées aux communes où le PNUD était intervenu dans le cycle précédent. Le mapping des ONG établi dans les régions a beaucoup aidé dans ce choix et par exemple dans l'Atsimo Andrefana, les Communes d'Androaka, Itampolo et Fotadrevo du District d'Ampanihy ont été sélectionnées du fait qu'il n'y avait pas encore d'intervention d'ONG dans les domaines couverts par le PF3.

Compatibilité du PF3 et de ses projets avec la mission du PNUD

Face aux défis de pauvreté qui frappent les trois régions du Sud et Analamanga, exacerbée par le phénomène d'insécurité sur tous les plans, la dégradation des ressources naturelles, les effets néfastes du changement climatique et les catastrophes, les projets soutenus par le PF3 visaient à apporter des solutions concrètes et durables aux obstacles entravant le développement de ces régions. Les priorités du PNUD sont d'accompagner Madagascar à atteindre ses cibles des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le cadre de son cycle de programmation. Le CPD, conçu dans ce cadre, découle du Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable 2021-2023 (UNSDCF), tels que mentionnés dans le chapitre 2 *in supra*.

Compatibilité du PF3 et de ses projets avec les politiques nationales et locales

D'une manière générale, les projets figurant dans le PF3 s'alignent aussi avec les plans régionaux et communaux de référence et s'intègrent au Plan d'émergence du Sud. Les **4 piliers du PF3** répondent à plusieurs des priorités nationales et régionales, notamment celles des PRD et du PEM « L'industrialisation et de la transformation économique » et « La bonne gouvernance » (à travers le Velirano 2 – L'énergie et l'eau pour tous, Velirano 3 – La lutte contre la corruption et une justice équitable, Velirano 8 – Nos femmes et nos jeunes pour l'avenir, Velirano 9 – L'autosuffisance alimentaire et le Velirano 10 – Gestion Durable de nos ressources naturelles, qui sont particulièrement concernés).

Les priorités régionales sont définies dans les axes stratégiques de développement durable en matière de préservation de l'écosystème naturel par l'approche paysage. En réalité, la région Analamanga et les trois régions du grand sud subissent les problèmes environnementaux liés à la déforestation et au défrichement, ayant pour cause la culture itinérante sur brulis, les feux de forêts criminels et/ou accidentels, la coupe excessive des arbres et/ou arbustes pour la fabrication de charbon et la coupe illicite de bois précieux (bois de rose, bois d'ébène, palissandre etc.) à but commercial. La zone littorale du sud voit la disparition progressive des forêts littorales sous la pression des défrichages massifs. Par ailleurs, le braconnage des espèces rares et en voie de disparition (tortue radiée, lémurien) constitue une menace importante pour la conservation de la biodiversité de cette zone (PRD Anosy mis à jour 2021, PRD Androy mis à jour 2021, PRD Atsimo Andrefana [2019-2023], PRD Analamanga).

Les actions entreprises pour atteindre les résultats du Pilier 3, telles que la promotion des AGR alternatives aux ressources naturelles, la création de pépinières et le reboisement continu, le soutien à la gestion des APC, ainsi que l'établissement d'écovillages, jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs stratégiques des régions cibles. Ces initiatives contribuent à promouvoir le développement durable et à répondre aux problématiques environnementales régionales, notamment celles liées à la déforestation.

Par ailleurs, les activités prévues dans ce pilier soutiennent le Plan d'Action National de Lutte contre la Sécheresse et la Désertification. De plus, les efforts du PF3 pour contrer les menaces et pressions sur la biodiversité visent également à éradiquer le braconnage de la faune endémique.

Ces initiatives s'alignent sur les Objectifs Stratégiques du Plan d'Actions National pour la Biodiversité (SPANB) 2015-2025, qui visent, d'une part, à réduire les pressions directes sur la diversité biologique et à promouvoir une utilisation durable, et, d'autre part, à préserver la diversité biologique en protégeant les écosystèmes, les espèces et la diversité génétique.

Sur le plan juridique, le Pilier 3 s'aligne sur les dispositions de la loi n° 2015-003 du 20 janvier 2015 portant charte de l'environnement malgache et la Politique Nationale pour l'Environnement (2010), qui sont les principaux instruments politique définissant la vision et les priorités en matière de bonne gouvernance et de gestion des ressources naturelles et environnementales à Madagascar. La pertinence du Pilier 3 est également soulignée par sa contribution à la réalisation de l'ODD 15, qui vise spécifiquement à (i) assurer la conservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres, à promouvoir la gestion durable de tous les types de forêts, (ii) mettre fin à la déforestation et (iii) restaurer les forêts dégradées et augmenter de manière significative les efforts de boisement et de reboisement.

Les Régions du Grand Sud, à travers leurs Plans Régionaux de Développement, identifient le **changement climatique** comme l'un des principaux facteurs de vulnérabilité de la zone. Ce phénomène se manifeste par une augmentation des températures, des événements climatiques extrêmes tels que les cyclones et les sécheresses, ainsi qu'une mauvaise répartition des précipitations dans le temps et l'espace. Non seulement les pluies sont rares, mais elles surviennent également à des périodes inhabituelles, perturbant ainsi les calendriers culturels. De plus, les effets de l'Alizé du sud-est, un vent quasi permanent, contribuent à la sécheresse en asséchant tout sur son passage. Une tempête de vent accompagnée de poussières, connue sous le nom de *tiomena* affecte négativement la fertilité des sols, ce qui perturbe les rendements, les pratiques agricoles et la résilience des populations (PRD Anosy, PRD Androy, et PRD Atsimo Andrefana). Quant à la région d'Analamanga, elle subit des événements météorologiques extrêmes et est victime d'épisodes d'inondations répétitives, entravant le développement économique et accentuant la pauvreté et l'insécurité alimentaire.

Toutefois, la population de ces régions demeure largement inconsciente de la cause, des effets mais aussi des mesures à prendre face au changement climatique.

Pour Madagascar, la Contribution Déterminée au niveau National (CDN) s'appuie sur l'accès au développement durable et la lutte contre la pauvreté comme piliers de la lutte contre les effets néfastes du réchauffement planétaire. En 2011, le pays s'est doté d'une Politique Nationale de lutte contre les Changements Climatiques (PNLCC), qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, puis d'un Plan d'Action National de Lutte contre le Changement Climatique (PNALCC 2019). Dans ce cadre, les mesures d'atténuation consistent, entre autres, à mettre à l'échelle les innovations agricoles basées sur les nouvelles technologies de production comme l'agriculture biologique, l'agriculture intelligente face au climat, l'agroforesterie et l'agroécologie. En outre, les

contributions les plus importantes du pays vont porter sur le reboisement forestier et la restauration des paysages agroforestiers afin d'atténuer l'émission de gaz à effet de serre.

Le Pilier 4 du PF3, axé sur le renforcement de la résilience aux risques et catastrophes, vise à promouvoir le développement durable en minimisant les pertes et dommages causés par le changement climatique et les autres catastrophes. Il a pour but, d'une part, de renforcer les capacités techniques et matérielles des structures locales pour faire face aux risques et catastrophes et s'adapter au changement climatique, et, d'autre part, de préparer efficacement la planification et la mise en œuvre d'actions résilientes de relèvement post-catastrophe, ainsi que des pratiques d'adaptation au changement climatique. Dans ce sens, les activités comprennent l'appui à la production, à la diffusion et à la valorisation des informations météorologiques dans les zones du grand sud et le renforcement des communautés bénéficiaires en techniques et technologies d'atténuation et d'adaptation, telles que le reboisement, l'agroécologie et l'agroforesterie.

Il convient de conclure que les investissements soutenus par le PF3 dans le cadre de son Pilier 4 ont contribué à répondre de manière significative aux défis spécifiques des régions ciblées. Ces interventions ont non seulement offert des solutions concrètes pour atténuer les vulnérabilités locales, mais elles ont également joué un rôle crucial dans la mise en œuvre de la Politique Nationale d'Adaptation au Changement Climatique. En renforçant les capacités locales et en intégrant des pratiques de résilience dans les communautés, ces investissements ont favorisé une adaptation durable et cohérente avec les objectifs nationaux.

Compatibilité du PF3 et de ses projets avec les besoins des communautés cibles

Les projets du PF3 sont en phase avec les besoins des communautés cibles du fait de la démarche consultative participative, aussi bien au niveau local que national. Des efforts systématiques ont été déployés pour pouvoir aligner les actions et offres du PNUD aux besoins réels de la population et apporter des réponses sur mesure aux aspirations et aux exigences de cette dernière dans chacune des régions.

Néanmoins, il était particulièrement soulevé que, dans la CR Andalatanosy, l'appui du PNUD par la dotation de bacs à ordures n'a pas été très pertinent. Selon leur témoignage : *“la dotation de 3 bacs à ordures en tant qu'outil de propreté s'avérait être un fardeau pour la commune car elle n'a pas les moyens nécessaires et n'arrive plus à dégager les ordures qui s'accumulent et s'entassent dans les bacs »*.

6.1.2 Cohérence du portefeuille

La **cohérence interne** du PF est **satisfaisante (S)**. Globalement, les quatre piliers sont **complémentaires** en ce sens que les actions concernent presque les mêmes acteurs et la réussite de l'aspect gouvernance appliquée (pilier 1) est à la base du développement dans les secteurs environnementaux (piliers 3 et 4) et socio-économiques (pilier 2).

L'analyse de la cohérence répond à la question sur la synergie/continuité/complémentarité de PF3 avec les interventions (actuelles et antérieures) du PNUD d'une part et avec l'intervention des autres partenaires d'autre part. Mais elle se mesure aussi au niveau interne, à savoir la cohérence entre les 4 piliers qui le composent et la mise à profit des acquis capitalisés du cycle antérieur.

D'abord, il est constaté la cohérence des 4 Piliers du PF3 avec l'intervention du PNUD qui peut s'expliquer par son renforcement des activités réalisées par les projets en cours de finalisation, sous financement du PNUD. C'est le cas de la Région Atsimo Andrefana où le PF3 a renforcé les interventions du Projet APAA (Approche Paysage dans la Région Atsimo Andrefana) en matière de conservation de la biodiversité au niveau des APC et les écovillages. Les techniciens du MEDD/DREDD sont impliqués dans le PF3 volet biodiversité et les communautés locales mobilisées.

A part les DREDD, les opérateurs économiques et la Préfecture ont aussi participé aux réunions de revue trimestrielle et dans la définition de la stratégie régionale (de lutte contre les feux de forêts par exemple). C'est aussi le cas d'Analamanga où le PF3 a fait suite aux acquis du PACARC (Projet d'Amélioration des Capacités d'Adaptation et de Résilience face au Changement Climatique), financé par le PNUD. Ce projet, qui a couvert les quatre régions du PF3, vise à accroître les capacités des communautés vulnérables à faire face aux risques accrus liés au changement et à la variabilité climatique, affectant leurs moyens de subsistance. Le Pilier 4 du PF3 reprend certaines des activités du PACARC, avec le soutien des structures régionales et nationales du PNUD, pour garantir que les interventions soient en ligne avec le programme du PNUD.

De plus, les activités de mise en place et de renforcement des CCGRC sont en accord avec le plan d'actions du BNGRC, car toutes les actions ont été réalisées en étroite collaboration avec cette institution.

L'approche de gestion des projets par le Comité de Projet, dirigé par les Régions, a permis de garantir une synergie efficace entre le PF3 et les autres acteurs. En effet, les Régions ont coordonné les interventions des différents acteurs au sein de leurs circonscriptions, assurant ainsi la complémentarité des actions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) tout au long de la mise en œuvre. En effet, les DREDD ont pris la direction des actions liées à la conservation de la biodiversité et à la gestion des ressources naturelles, en coordonnant l'ensemble des interventions des acteurs dans ce domaine. Par conséquent, le Pilier 3 a pu bénéficier d'une

bonne synergie avec les autres parties prenantes. Il en est de même pour les autres piliers, dont le leadership est assuré par les Régions avec l'appui des entités spécialisées dans chaque domaine spécifique.

Cependant, il a été constaté qu'à l'intérieur du Portefeuille, une attention particulière a été accordée au pilier portant sur la biodiversité par rapport aux autres piliers notamment le pilier 2 sur la dynamisation du tissu économique et à l'amélioration de l'accès aux moyens de production, et ce, dans la mesure où parfois la distribution des kits solaires a coïncidé avec le programme de l'Etat, les procédures de passation de marché ont connu des limites ayant affecté le démarrage de nombre de travaux communautaires.

Avec les autres PF, l'approche portefeuille trouve de manière générale sa cohérence (même si parfois perçue comme théorique malgré la participation des équipes des autres PF aux réunions qui concernent le PF3), et le PF1 et le PF2 (en partie) s'occupent de la construction des mécanismes dont les appuis et accompagnement des réformes (accès à la justice, lutte contre la corruption, la mise en place de la décentralisation), tandis que le PF3 est établi pour assurer le déploiement sur le terrain.

6.1.3 Efficacité du portefeuille

De manière générale, l'**efficacité** du projet, en termes de résultats atteints, est assez **bonne (Satisfaisant)**. Les appréciations des résultats et les commentaires y afférents dans cette partie sont établis par pilier.

Code couleur utilisé

Case Bleue : Réalisations[®] qui dépassent les prévisions (P)

Case Rose : Réalisations[®] inférieures à la prévision (P)

Case blanche (sauf pour la colonne Total) : Réalisations (P) = Prévisions[®]

Les indicateurs de résultats relatifs au Pilier 1 sont reportés dans les tableaux ci-après :

Résultat 1 : Les institutions infranationales, les collectivités et les acteurs locaux sont mieux outillés pour asseoir l'état de droit, la paix et prévenir les conflits.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind. 1.1 – Nombre de Dina appuyés	0	1	8	8	1	1			9	10	111%
Ind. 1.2.1 – Nombre de cliniques juridiques mises en place et soutenues							1	1	1	1	100%
Ind. 1.2.2 – Nombre de cliniques juridiques mises en place et entretenues			2	1	2	2	0	2	4	5	125%
Ind. 1.2.3 Nombre de nouvelles personnes ayant accès à la justice (formelle) 55% F % PH			2 400	347	2 400	0	2 400	204	7 200	551	8%
Ind. 1.2.3 Nombre de nouvelles personnes ayant accès à la justice (informelle) 55% F % PH			1 120	523	1 120	1 100	1 120	0	3 360	1 623	48%
Ind. 1.3 Mesure dans laquelle les capacités de nouveaux acteurs essentiels (justice, forces de défense, OSC, communautés) ont été renforcées en ce qui concerne les textes réglementaires environnementaux et d'application de la loi	3	0	3	2			3	2	3	2	66%
Ind. 1.4 Nombre de dispositifs ou entités appuyés dans la lutte contre la corruption liée aux délits environnementaux			0	1	2	5	1	1	3	7	233%

Résultat 2 : Les acteurs des Régions d'intervention (CTD et STD) sont outillés pour la mise en œuvre de leur plan de développement, la réalisation des Objectifs de Développement Durable et l'offre de services de proximité en répondant aux priorités locales.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Indi 2.1 : Nombre de PRD/PLD/SRAT/SAC élaborés / mis à jour			1	4	1	0	1	0	3	4	133%
Ind 2.2.1 : Nombre de structures décentralisées dotées d'outils innovants (y compris numériques) et de compétences pour planifier, suivre et évaluer efficacement les politiques publiques et mobiliser des ressources financières en vue d'une meilleure prestation des services publics	0	6	2	3	2	2	1	0	5	11	220%
Ind 2.3.1 : Nombre de nouvelles personnes ayant accès aux BIF dont 40% F	200	0	300	0	500	538	500	0	1 500	538	36%
Ind 2.3.2 : Nombre de nouvelles personnes ayant accès aux FOP dont 30% F			800	1 355	800	767	400	302	2 000	2 424	121%
2.3.2.1 : Nombre de nouvelles personnes dans les zones d'intervention ayant accès à des services publics améliorés (État civil – Naissance), ventilé par sexe.	2 500	0	3 000	0	3 000	0	5 000	0	13 500	0	0%

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
2.3.2.2 : Nombre de nouvelles personnes dans les zones d'intervention ayant accès à des services publics améliorés (État civil – CIN), ventilé par sexe. 60% F			1 000	0	1 000	0	5 000	0	7 000	0	0%

Constat et analyse :

Des districts ont été appuyés par le PNUD dans la vulgarisation de leur DINA pour asseoir la sécurité. Les 9 dina prévus pour être appuyés sont adoptés et ceux homologués sont vulgarisés et le 10^e dina non prévu (le Dina Miray d'Anjozorobe dans l'Analamanga) l'a été également grâce à la demande de la commune concernée. Particulièrement, les comités locaux dina de l'Anosy ont reçu une formation et ont bénéficié de gilets (matériels et supports de communication). Pour les travaux d'entretien des cliniques juridiques, à part celles dans l'Anosy et dans l'Androy, celle de l'Atsimo Andrefana n'a pas pu être honorée car la subvention n'est pas renouvelée (même si déjà prévue dans le PTA) du fait que la gestion du budget n'a pas été concluante.

Quant à l'accès à la justice formelle, suite à une harmonisation à l'interne, les usagers des circuits officiels de la justice (TPI et autres tribunaux) sont comptabilisés dans les appuis du PF1. Sur le système informel, l'effectif de femmes bénéficiaires pour les 3 régions du Sud à la fin du PF3 se trouve à un niveau satisfaisant, de l'ordre de 50 % (même si le taux moyen global est en dessous de 50% pour l'ensemble des 3 régions) et celui des personnes handicapées reste relativement faible voire inexistante (rapports 2022 et 2023).

En ce qui concerne la connaissance des textes réglementaires environnementaux et l'application de la loi y afférente, les capacités de nouveaux acteurs essentiels (justice, forces de défense, OSC, communautés) ont été renforcées et sont estimées à un score entre 2 et 3 sur une échelle de 1 à 5 (de faible à excellent). Grâce au PF3, la gestion durable des ressources naturelles est améliorée de par l'efficacité de l'application et du respect de la réglementation environnementale au niveau local.

Quant aux structures de lutte contre la corruption relative aux délits environnementaux, selon le rapport de 2023, le taux s'élevant à plus de 200% est expliqué par l'appui de la BIANCO dans le processus de renforcement de capacités et de redynamisation du Réseau d'acteurs (issu de la plateforme des OSC) environnementales régionales dont celles dans l'Atsimo Andrefana.

Concernant les capacités des acteurs des CTD et STD à mettre en œuvre leur plan de développement (notamment dans la région Analamanga, Commune Mahitsy), les résultats

affichent un niveau très promettant ; ils sont désormais en mesure d'offrir des services de proximité en répondant aux priorités locales (La Commune dispose dorénavant de la capacité à octroyer les certificats fonciers, à déclarer sans tarder les naissances grâce à la dotation d'outils innovants). A noter tout de même qu'un paquet de services (état civil, guichet unique, certification foncière) a été affecté au projet Mionjo dans le Sud ou repris par le MID qui comptabilisent les réalisations y afférentes et dans l'Analamanga, ces services sont en attente. En particulier pour le guichet foncier de Tsivory, plusieurs dossiers non traités après sa fermeture a été repris durant l'OCFM – Opération de Certificat Foncier de Masse menée dans le cadre de la mise en œuvre du Programme DEFIS (Développement des filières agricoles inclusives) et de l'assistance technique de la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) ainsi qu'en collaboration avec le Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Services Fonciers (MATSF).

Les indicateurs de résultats relatifs au Pilier 2 sont reportés dans les tableaux ci-après :

Résultat 3 : Les infrastructures structurantes au niveau local sont développées et l'accès aux moyens, techniques et technologies innovantes de production facilitée pour permettre la relance des activités économiques et la création de valeurs ajoutées.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind 3.1 : Nombre de nouvelles infrastructures structurantes (d'évacuation) développées et opérationnelles	2	0			1	4	4	1	7	5	71%
Ind 3.2 : Nombre de nouvelles infrastructures d'eau mises en place	1	1	14	5	0	3	18	0	33	9	27%
Ind 3.2 : Nombre de nouvelles infrastructures d'eau réhabilitées	2	1	12	12					14	13	93%
Ind 3.3.1 : Nombre de ménages bénéficiant d'un accès à une énergie innovante, propre, abordable et durable.			400	0	200	0	400	1 057	1 000	1 057	106%
Ind 3.3.1.1 : Nombre de ménages dotés de box solaires	0	22							0	22	
Ind 3.3.1.2 : Nombre de ménages dotés de centrales solaires 30% F			400	0	200	0	400	1 057	1 000	1 057	106%
Ind 3.3.1.3 : Nombre de ménages dotés de kits solaires 30% F	500	3 958	2 000	4 000			2 000	5 024	4 500	12 982	288%
Ind 3.3.1.4 : Nombre de ménages dotés de foyer économe amélioré 30% F			2 000	3 000			0	150	2 000	3 150	158%
Ind 3.3.2 Nombre de petites entreprises créées en utilisant de nouvelles sources d'énergie renouvelable 30% F 50% J	5	19	20	20	10	16	20	0	55	55	100%
Ind 3.4 Nombre d'acteurs économiques ayant accès au financement 30% F 50% J	10	0	20	29	0	82	20	0	50	111	222%

Résultat 4 : Les chaînes de valeurs vertes et bleues sont valorisées et les initiatives locales de transformation soutenues pour enclencher le processus d'industrialisation de l'économie au niveau local.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind 4.1 : Nombre de nouveaux acteurs économiques informés sur les opportunités des chaînes de valeur dans le secteur vert et bleu	0	7	100	29	100	953	30	0	230	989	430%
Ind 4.2 : Nombre d'acteurs économiques œuvrant dans les chaînes de valeur vertes et bleues appuyés	5	7	80	29	80	139	30	0	195	175	90%

Résultat 5 : Les jeunes, femmes et Personnes Vivant avec un Handicap entrepreneurs, les TPE et PME/I sont appuyés, leur productivité améliorée pour renforcer la compétitivité et densifier le tissu entrepreneurial.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind 5.1 : Nombre d'entreprises durables formalisées	10	0	15	0	15	39	15	0	55	39	71%
Ind 5.2 : Nombre de particuliers et de MPME ciblant les femmes et les jeunes dans les chaînes de valeur stratégiques	50	0	80	0	80	0	80	14	290	14	5%

Constat et analyse :

Les nouvelles infrastructures structurantes concernent les pistes rurales, dalots, forages, barrages hydro agricoles, puits. La réalisation dans certaines régions (Analamanga, Androy), n'a pas pu être effectuée à temps, car il semblait difficile de trouver des prestataires et leur notification a connu du retard. Le taux global de réhabilitation d'infrastructures est plus de 70% dans son ensemble tandis celui de la création de nouvelles n'est qu'en dessous de 30%.

Quant à l'accès aux équipements solaires (centrale solaire, kit solaire, foyer amélioré, box solaire), les réalisations sont très prometteuses, à des taux plus de 100% pour l'ensemble du PF3 aussi bien pour les ménages que pour les acteurs économiques (entrepreneurs, pisciculteurs, pépiniéristes). Les retards accusés dans la livraison des équipements dans certaines zones étaient dus aux difficultés de la passation de marché (appel infructueux).

Concernant l'appui à l'économie bleue, la difficulté d'accès rendant difficile l'évacuation des produits de pêche à Itampolo du district d'Ampanihy a affecté les résultats du PF3. La collecte des produits de pêche dans la zone a été monopolisée par quelques entreprises privées. Ce qui a rendu difficile la gouvernance de la filière comme l'absence d'un système de contrôle des produits, etc. Face à cela, des interpellations pour la mise en place et l'opérationnalisation d'un système pour restaurer la bonne gouvernance de la filière pêche ont été effectuées : formation, dotation d'équipements, regroupement des producteurs, etc.

Quant aux appuis aux personnes vulnérables, femmes, jeunes et PVH, les résultats ont tardé à se concrétiser pour la formalisation des entreprises toujours à cause de la passation de marché (infructueux). Quelques initiatives des jeunes appuyés ne sont pas encore opérationnelles à la fin du projet, comme le Projet d'installation de Zone de Transformation Economique (ZTE) concernant l'Énergie (CR Andalatanosy Antanimora Sud). A titre d'exemples, sur 45 startups œuvrant dans les chaînes de valeur vertes et bleues, 24 sont dirigés par des femmes et 03 par des PVH (*Région Anosy*).

Les indicateurs de résultats relatifs au Pilier 3 sont reportés dans les tableaux ci-après :

Résultat 6 : Une gestion durable des paysages terrestres et aires protégées est renforcée pour constituer des outils d'émergence économique au niveau local.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind 6.1 : Nombre de nouveaux bénéficiaires ayant des pratiques alternatives à l'exploitation des RN	50	589	1 000	3 804	1 000	0	100	0	2 150	4 393	204%
Ind 6.2 : Nombre de régions ayant élaboré, mis en œuvre et suivi leurs plans de reboisement et de gestion des feux	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	75%
Ind 6.3 : Nombre d'APC terrestres gérés efficacement (référence à l'outil d'évaluation de l'efficacité de la gestion du METT)			7	7			0	1	7	8	114%
Ind 6.4 : Nombre d'écovillage créés et fonctionnels			15	15					15	15	100%

Résultat 7 : La lutte contre les menaces et pressions sur la biodiversité est renforcée afin de préserver le capital naturel au niveau local.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind 7.1 : Nombre de nouvelles structures locales de gestion de feux mises en place et/ou renforcées, et appuyées	0	70	6	6	4	2	4	2	14	80	571%
Ind 7.2 : Nombre d'institutions et d'OSC ciblées disposant des compétences nécessaires pour appliquer les outils de d'application de la loi, de surveillance spatiale et de communication pour la gestion de ZPC.			4	7			4	0	8	7	88%
Ind 7.3.1 : Nombre de nouvelles organisations communautaires appliquant de bonnes pratiques environnementales en vue de mettre place de nouveaux types d'activités économiques			8	9			2	0	10	9	90%
Ind 7.3.2 : Nombre de nouveaux ménages ayant accès à des moyens de production (terre, capital, travail)			1000	3530	0	183	500	0	1500	3713	248%
Ind 7.4 : Nombre d'APC appliquant le LEM/SMART			7	7					7	7	100%

Constat et analyse :

Globalement, les résultats attendus sont atteints avec un taux minimum de 75% mais la plupart dépasse largement des prévisions jusqu'à 571%.

Il convient de noter que l'efficacité du pilier 3 ne peut pas être isolée de celle des piliers 1 et 2. En effet, le pilier 1 a renforcé les acteurs essentiels tels que la justice, les forces de sécurité, les OSC et les communautés en ce qui concerne les textes réglementaires environnementaux et leur application (Cf. indicateur 1.3 avec 66% d'atteinte de résultat), ainsi que la lutte contre la corruption liée aux délits environnementaux (cf. indicateur 1.4 avec une réalisation de 233%). Le fait que ces acteurs sont outillés pour asseoir l'état de droit relatif à l'environnement, ils pourront promouvoir l'application adéquate de la législation y afférente afin de réduire la pression et les menaces sur la biodiversité. Dans la même optique, plusieurs activités économiques dans le domaine de l'énergie et de l'eau, prévues dans le pilier 2 ont des effets d'entraînement positifs

sur la gestion des ressources naturelles. En effet, l'accès à l'électricité par le biais des centrales solaires, des box solaires et des kits solaires a conduit à une réduction de l'utilisation des énergies fossiles, contribuant ainsi à diminuer l'empreinte carbone du projet et à préserver l'environnement.

De même, les points d'eau à usage multiple promus par le PF3 ont permis le développement des activités agricoles des communautés bénéficiaires, les rendant plus résilientes au changement climatique. Par ailleurs, ces activités contribuent à l'amélioration des conditions de vie de la population, et, conséquemment, cette dernière dispose des alternatives économiques plutôt que d'être contraint de prélever démesurément les ressources naturelles.

La performance constatée du pilier 3 est attribuée aux **facteurs de réussite** suivants :

- La coordination par les DREDD des activités relatives à l'environnement dans leur circonscription respective a bénéficié au PF3 de l'expertise du personnel en charge de l'opération ;
- L'implication des Régions, des Préfectures, des Communes et des STD dans la planification et la mise en œuvre et le suivi des activités, surtout l'implication de l'OMC dans la brigade mixte de contrôle des forêts renforce la maîtrise des menaces sur la biodiversité et les ressources naturelles ;
- L'engagement des groupes d'apprentissage en tant que force de proposition devant les comités de projets ;
- La synergie et complémentarité de PF3 avec les autres PTF et autres acteurs sous la coordination de la Région.

En revanche, l'examen du contexte environnemental local des régions d'intervention met en évidence que les **menaces sur la biodiversité sont énormes** par rapport aux moyens disponibles, notamment concernant la maîtrise des feux de forêt. En conséquence, malgré le renforcement des capacités des structures locales pour la lutte contre les feux, le manque d'appui en matériels d'application reste un facteur limitant à l'accomplissement de l'attribution des comités des feux.

On note également des problèmes relatifs à la **durabilité des résultats attendus** de la mise en place des écovillages ; ces activités ayant visé le développement socio-économique des communautés autour des aires protégées pour qu'ils adoptent des comportements éco-responsables, se voient handicapées par la non-fonctionnalité des points d'eau mis en place, faute de pièce de rechange des pompes et/ou d'une mauvaise gestion de ces infrastructures par les communautés bénéficiaires.

Enfin, l'absence de résultats concernant les activités 6.1, qui visent à mettre en place des alternatives économiques à l'exploitation des ressources naturelles dans les régions Anosy et Androy est due au retard dans le recrutement du spécialiste en biodiversité.

D'autres facteurs externes planent également sur l'atteinte des résultats. En effet :

- Le statut juridique encore provisoire des APC ne les autorise pas à appliquer pleinement les dispositifs légaux en cas d'infraction constatée à l'intérieur des forêts protégées. En revanche, leur formation sur les outils de suivi LEM/SMART a fluidifié la remontée d'informations en provenance des communautés de base gestionnaires des APC vers les responsables concernés et ainsi accélère la prise de décision ;
- L'insécurité en milieu rural dans les zones d'intervention de PF3 (cas d'Anjozorobe) a un impact négatif considérable sur l'atteinte des résultats des projets de conservation de la biodiversité et de la gestion durable des ressources naturelles. Elle paralyse les communautés, limitant ainsi la mise en œuvre des activités essentielles telles que la surveillance des aires protégées. En effet, les communautés de base soutenues par le PF3 restent impuissantes face aux menaces des exploitants illicites des ressources naturelles, ce qui rend les efforts de conservation encore plus difficiles à maintenir.

Résultat 8 : Des initiatives pour faire face au Changement Climatique sont promues au niveau local afin de renforcer la résilience des communautés.

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind 8.1 : Nombre d'acteurs locaux (STD, CTD, OSC, secteur privé) aptes à promouvoir la lutte contre le CC			130	50	60	19	70	115	260	184	71%
Ind 8.2 : Nombre de nouvelles techniques technologies adaptées promues et adoptées			4	2	3	0	1	0	8	2	25%
Ind 8.3 : Nombre d'instruments en place pour un système d'alerte avancé multirisque et axé sur l'être humain	1	0	2	1	2	1	1	0	6	2	33%
Ind 8.4 : Nombre d'initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes mises en œuvre au niveau local			2	4					2	4	200%

Résultat 9 : Des initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes (GRC) sont promues et renforcées au niveau local

	ANL		SO		ANS		AND		Total		Taux de réalisation
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
Ind 9.1 : Nombre d'acteurs locaux (STD, CTD, OSC, secteur privé) aptes à la GRC mises en œuvre au niveau local	15	29	2	4	25	111	50	115	92	259	282%
Ind 9.2 : Nombre d'outils de gestion, de suivi des risques et catastrophes développés et mis en place	1	2			1	1	1	0	3	3	100%

Constat et analyse :

Les résultats des activités relatives à l'appui à la mise en place et au renforcement des CCGRC au niveau de chaque commune d'intervention ont triplé par rapport aux prévisions. En revanche, les indicateurs montrent une performance moyenne pour les résultats attendus des activités relatives au renforcement de la résilience des communautés à travers les initiatives pour faire face au Changement Climatique.

Le **succès** des activités de création des structures locales CCGRC, chargées de la mise en œuvre d'un plan de contingence à l'échelle communale en cas de catastrophe, résulte principalement de la collaboration étroite avec le BNGRC en bénéficiant de l'expertise de son personnel.

En revanche, dans les régions d'Anosy et d'Atsimo Andrefana, le **retard dans le recrutement** du consultant formateur en Changement Climatique au niveau régional a affecté la mise en œuvre des activités visant à renforcer les acteurs locaux (STD, CTD, OSC, secteur privé) dans la promotion de la lutte contre le CC. En revanche, le soutien apporté par l'équipe technique du PNUD au niveau central, ainsi que par la Préfecture / BNGRC A.A. et les STD concernés, a été maximisé.

Dans les régions d'Anosy et d'Androy, le renforcement des agriculteurs en nouvelles techniques d'agroécologie, tel que prévu par l'indicateur 8.2, n'a pas pu être mis en œuvre en raison d'une collaboration infructueuse avec l'ONG CTAS, spécialisée dans ce domaine dans le Sud.

L'incapacité à atteindre les résultats attendus des activités 8.3, concernant l'implantation d'instruments pour un système d'alerte avancé multirisque, s'explique par un manque de budget résultant d'une révision budgétaire en 2022 et le temps de rattrapage en 2023 semblait insuffisant.

6.1.4 Efficience du portefeuille

L'efficience mesure si les résultats ont été livrés avec les ressources les moins coûteuses possible. L'efficience du PF se trouve au niveau **acceptable (Moyennement satisfaisant – MS)**. La capacité du PNUD à **valoriser** et à **adapter** la gestion des ressources disponibles et mis à disposition a été manifeste. L'éloignement géographique des localités, accentué par la difficulté d'accessibilité dans presque la totalité des sites, a manifestement limité cette efficience.

Mobilisation des ressources humaines et temporelles

En dépit du peu d'effectif affecté à la mise en œuvre direct du PF3, combiné au retard, voire le non recrutement des spécialistes thématiques requis, ainsi que l'envergure des zones et la difficulté d'y fréquenter, les résultats obtenus sont tout à fait **raisonnables**, du fait qu'aussi bien les membres du personnel affecté au portefeuille et ceux des Comités de Pilotage et de projets ont fait preuve de **bonne volonté** et **d'engagement à s'adapter** à la situation et aux contextes

spécifiques de chaque région. De par sa structure, le PF3 a déployé des ressources humaines qui s'occupaient des activités transversales ayant largement contribué à l'atteinte des résultats (capitalisation des acquis, communication, base de données, infrastructures).

Les différents rapports (missions de suivi, activités, **missions conjointes**) ont été élaborés par ces équipes et sont disponibles. Leur capacité d'adaptation ayant tenu compte d'éventuels changements contextuels enregistrés dans les régions d'intervention comme la présence d'autres intervenants (dans le Grand Sud) ayant conduit à l'affectation d'un certain nombre d'activités à ces entités, a été manifeste et a eu des répercussions positives sur l'efficacité du PF3. De même, le recrutement d'une personne basée à Ambovombe pour renforcer la passation de marché fait partie de cette capacité d'adaptation. En revanche, il est à noter que l'efficacité, à ce niveau, a été limitée par le retard dans la mise à disposition de fonds et comme mentionné précédemment et le retard de recrutement de certains spécialistes¹ qui ont impacté le démarrage effectif de certaines activités.

Mobilisation des ressources financières

Les ressources financières étaient en général **bien réparties**, et ce, en rapport au volume d'activités entreprises dans chacune des localités d'intervention. Le fait de parvenir à harmoniser les actions pour éviter tout chevauchement avec les différents intervenants a permis de maximiser les ressources disponibles et garantir que les interventions soient cohérentes et complémentaires.

Néanmoins, il a été soulevé la **difficulté du PNUD à mobiliser des ressources supplémentaires** du fait que l'unité en interne dédiée n'était pas suffisamment établie ; parfois, les aspects partenariat et communications ont pris davantage de place au sein de cette unité au détriment des aspects de mobilisation de ressources.

En fin de projet, la situation en termes de proportion de réalisation technique (physique) et de réalisation financière se présente comme suit :

PILIER	Taux de réalisation technique	Taux d'exécution financière
PILIER 1	81%	103%
PILIER 2	92%	108%
PILIER 3	98%	51%
PILIER 4	71%	70%
Total	86%	96%

Globalement, le niveau de performance en termes d'efficacité globale a été expliqué (selon le PV du Copil 2024) par le coût assez élevé des expertises techniques nationales et internationales.

¹ Un spécialiste par pilier a été prévu : gouvernance, développement économique local, environnement et biodiversité, CC et GRC

Pourtant, le niveau d'efficacité au niveau du Pilier 3 a été remarquable et les fonds en surplus ont été réalloués aux autres piliers.

Exécution des ressources financières (2022)

Projet	Budget planifié (USD)	Budget exécuté (USD)	Taux d'exécution
Projet 1 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Atsimo Andrefana	997 500	436 270	44%
Projet 2 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Androy	1 297 500	541 276	42%
Projet 3 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Anôsy	812 500	456 026	55%
Projet 4 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Analamanga	422 500	242 198	57%
Total	3 530 000	1 675 770	45 %

Exécution des ressources financières (2023)

Projet	Budget planifié (USD)	Budget exécuté (USD)	Taux exécution
Projet 1 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Atsimo Andrefana	1 546 971,16	1 525 565,02	99%
Projet 2 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Androy	1 358 513,56	1 220 394,08	90%
Projet 3 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Anôsy	1 575 527,12	1 476 296,37	94%
Projet 4 : Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région Analamanga	850 723,42	790 792,81	93%
Total	5 331 735,26	5 013 048,28	92%

A la lecture de ces tableaux, le niveau de décaissement du PF3 à la fin de novembre 2022 s'est trouvé entre 42% et 57%, ce qui semblait encore relativement bas, tandis qu'en 2023, la situation était acceptable, de l'ordre de plus de 90% pour toutes les régions. En effet, le faible niveau de décaissement de 2022 s'explique par le passage de l'ancien système ATLAS vers le nouveau système QUANTUM. Les engagements de 2022 ont été migrés vers les dépenses de 2023, ainsi que le budget correspondant.

A la clôture du portefeuille, le taux d'exécution global est de l'ordre de 98%.

6.1.5 Impacts du portefeuille

Le PF3 a généré des **impacts positifs (Importants)** au niveau des sites d'intervention aussi bien à l'égard des autorités locales qu'au niveau de la population (ménages, structures communautaires, opérateurs économiques).

Impacts au niveau des communautés et des gouvernements locaux

Le soutien du PNUD à travers le PF3 est bien apprécié par les bénéficiaires et les autorités locales. En réalité, malgré la durée assez courte d'exécution des projets, ils ont pu relever les impacts ci-après :

- Les sources de revenu sont multipliées grâce aux AGR développées suite à l'accès à l'énergie et aux réhabilitations des infrastructures de production ;
- Les communautés sont en mesure de s'exprimer et si besoin réclamer et revendiquer leurs droits en tant que citoyen.ne.s (accès à l'état civil, accès aux infrastructures productifs, etc.);
- La superficie reboisée a augmenté grâce au nombre de jeunes plants (pépinière) ;
- Le nombre de points de feu en forêt a diminué suite aux campagnes de sensibilisation menées par les KMDT (source : KMDT Betatao, district d'Anjozorobe, KMDT Ambolotarakely, District d'Ankazobe). En outre, la diminution des départs de feu à l'intérieur des APC est également constatée par les bénéficiaires (source : APC Lovasoa, CR Morombe). La réunion du COPIL en juin 2024 a rapporté une diminution significative du nombre des points de feux (6 154 points de feux en 2021 contre 4 262 en 2022 (source : MODIS) dans les 04 régions d'intervention grâce à l'appui du projet dans la matérialisation de la stratégie nationale de lutte contre les feux. De plus, lorsqu'un foyer de feu apparaît, les communautés mettent en œuvre le processus de remontée d'informations vers les responsables au niveau communal, au niveau district, puis au niveau des services forestiers les plus proches pour une intervention rapide. De ces faits, la superficie ravagée par les feux a diminué, selon l'évaluation des bénéficiaires d'environ 40% pour la CR Ambolotarakely et de 80% pour la CR Betatao ;
- L'exploitation illicite des bois d'œuvre dans les forêts naturelles ainsi que dans les aires protégées a diminué (source : Membres de structure APC LOVASOA, CR Antanimieva, District de Morombe). Les ménages bénéficiaires de foyers améliorés ont réduit leur consommation de bois de chauffe d'environ 30 %. Ces dispositifs permettent en effet de mieux exploiter d'autres sources de biomasse, comme les tiges de manioc, de maïs ou autres, réduisant ainsi la dépendance au bois. Cette pratique a donc favorisé la protection de l'environnement.

Malgré ces efforts, au vu du temps prévu pour la mise en œuvre effective des projets du PF, ainsi que face à l'étendue géographique des quatre régions, les changements au niveau de la communauté de façon générale tardent à venir et apparaissent, pour le moment, très modestes. De même, en termes d'instruments de planification (PRD, PCD, PLDII), il est très attendu des autorités locales bénéficiaires d'appui, la concrétisation des activités prévues et consignées dans

ces documents et ce, suivant leurs capacités à trouver et mobiliser des partenaires susceptibles d'apporter les ressources requises.

Impacts au niveau des structures communautaires

Les Piliers 3 et 4 ont apporté des changements significatifs pour les parties prenantes, en particulier en ce qui concerne l'appropriation des résultats des activités soutenues par la PF3 et la contribution à la réalisation des objectifs stratégiques en matière de gestion de l'environnement tels que définis dans les Plans de Développement (PRD, PLDII). Le Pilier 3, en se concentrant sur l'engagement et la participation active des parties prenantes locales, a renforcé leur implication dans les processus de décision et d'exécution des projets environnementaux. Cette approche participative a non seulement favorisé une meilleure compréhension des enjeux, mais aussi une appropriation plus forte des résultats, assurant ainsi la pérennité des initiatives entreprises.

Aussi, le Pilier 4 a permis une intégration plus efficace de l'adaptation au Changement Climatique et la gestion des risques et catastrophes dans les stratégies de développement, en alignant les actions locales sur les priorités nationales et internationales. En conséquence, cela a conduit à une réalisation plus cohérente et ciblée des objectifs stratégiques, contribuant ainsi de manière significative à la gestion durable de l'environnement et la prise de mesures relatives au Changement Climatique dans le cadre des Plans de Développement.

Par ailleurs, les effets combinés des activités de conservation de la biodiversité et du renforcement de la résilience des communautés bénéficiaires face au Changement Climatique apportent des améliorations tant au niveau social qu'écologique. Sur le plan social, elle renforce l'autonomisation des membres de la communauté, en leur permettant de prendre des décisions éclairées et de participer activement à la gestion de leur environnement. D'un point de vue écologique, le pilier 3, les pratiques destructrices, telles que la déforestation illégale, ont été réduites, grâce à une vigilance accrue et à une meilleure organisation collective.

Par ailleurs, ces améliorations ont engendré des avantages économiques en encourageant le développement de pratiques agricoles durables et d'activités éco-responsables qui bénéficient à long terme à la communauté. En somme, les activités de conservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources naturelles, soutenues par le PF3, transforment progressivement les communautés de base en acteurs clés de la protection de l'environnement, tout en renforçant leur résilience et leur bien-être global. Néanmoins, ces impacts méritent d'être soutenus par des actions plus opérationnelles dans le cadre d'un futur projet.

Également, bien que la préservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources naturelles soient généralement perçues comme positives, elles peuvent générer des risques et aussi entraîner certaines retombées négatives, notamment pour les communautés locales et certains secteurs économiques. Par exemple, la mise en place des APC peut / pourrait

restreindre l'accès des populations locales à des ressources essentielles, comme les terres agricoles, les bois d'œuvre, ce qui peut / pourrait entraîner une perte de moyens de subsistance pour les exploitants. De plus, la transition vers des pratiques durables peut nécessiter des investissements initiaux importants et des changements dans les modes de production, ce qui peut être difficile pour les petits agriculteurs qui dépendent des méthodes traditionnelles. Ces défis soulignent l'importance d'une approche équilibrée qui prend en compte les besoins des communautés locales tout en poursuivant des objectifs de durabilité à long terme.

6.1.6 Durabilité du portefeuille

S'il est encore trop tôt pour se prononcer sur **la durabilité des acquis et des actions entreprises** au-delà du PF3, les indications et les analyses sur les activités engagées permettent d'estimer le potentiel de durabilité des acquis du portefeuille à sa clôture.

Le PNUD a mis en œuvre, par expérience, des moyens et des **stratégies significatives** pour pérenniser les activités (**Moyennement Probable – MP**), l'approche adaptative démontrée par les équipes a spécifiquement renforcé cette situation. Les acquis des précédents projets (APAA, PACARC) ont été mis à profit pour le PF3 et ainsi de suite. Ils ont été efficaces au niveau de la mise en place et du développement des **outils et dispositifs de gouvernance adéquats** en faisant participer les acteurs dédiés à cela.

En complémentarité avec le leadership des Régions qui a démontré son efficacité, la mise en place de structures de gestion locale, comme le Komity Fampandrosoana Ifotony (KFI) au niveau des fokontany, a établi son succès dans la garantie de la mise en œuvre, de la gestion et de la pérennisation des initiatives des projets du PF3. Les KFI ont été toujours sollicités et ont fait preuve de leur engagement dans la gestion des kits solaires avec le fonds revolving et le développement des Activités Génératrices de Revenus (AGR).

Cependant, en dépit des efforts réalisés, il semble encore **difficile de pérenniser** l'ensemble des activités (surtout la maintenance des infrastructures d'eau, etc.) à travers les structures communautaires existantes en l'absence de moyens financiers et de volonté politique à soutenir les initiatives communautaires (parfois, l'attribution des projets du PF3 au PNUD réduit le niveau d'appropriation, une des conditions de la durabilité des acquis). De plus, la mobilisation des ressources sous la diligence des acteurs de la gouvernance locale pour assurer la **viabilité financière reste toujours préoccupante**.

6.1.7 Appréciations sur les questions transversales

L'analyse de plusieurs éléments du PF3 témoigne que le PNUD a pris en considération dans toutes les zones d'intervention des aspects transversaux : le genre (femmes et jeunes) et la promotion des droits humains.

Le genre et la promotion de femmes

Lors des consultations régionales, les jeunes filles et femmes célibataires et les personnes vivant avec handicap ont été priorisées. Les principales activités pour lesquelles le genre a pu être considéré sont (i) l'appui à l'accès à l'énergie renouvelable (kits solaires, box solaires), (ii) appui aux chaînes de valeur verte et bleue, (iii) le reboisement à vocation multiple, (iv) l'arboriculture et (v) la gestion des risques et des catastrophes (acteurs locaux de gestion). Les efforts menés par chaque projet du PF pour toucher et associer les groupes vulnérables ont été **visibles**. Aussi bien les femmes que les personnes vivant avec handicap ont pris part aux différents services apportés par le PF3.

En effet, en **2022**, dans ***l'Atsimo Andrefana***, le pourcentage moyen est de 48% pour les femmes et de 60% pour les jeunes. C'est surtout dans le développement des AGR que les femmes sont les plus représentées. Par contre, dans les organes / structures de prise de décision, le nombre des femmes diminue, avec une moyenne de 30%.

Dans l'Androy, la participation des femmes et des jeunes est très significative (plus de 33%). Ils ont pu améliorer et diversifier leurs sources de revenu grâce à l'accès à l'énergie renouvelable. Les femmes ont manifesté leur satisfaction pour l'accès à l'énergie.

Dans l'Anosy, depuis la phase de conception, d'identification, de mise en œuvre et de structuration, le projet veille au respect de ce principe. Au moins 55% des bénéficiaires du projet sont des femmes et 50% sont des jeunes.

Dans l'Analamanga, la prise en compte de l'aspect genre n'est pas très visible. Mais pour une activité bien précise, l'atelier de formation sur les opérations d'enregistrement et de délivrance d'actes de naissance et de cartes nationales d'identité, les femmes ont beaucoup participé avec un taux de 49 %.

En **2023**, dans ***l'Atsimo Andrefana***, dans l'ensemble, 50 % des bénéficiaires de l'appui du projet sont des femmes et 60 % des jeunes. Le développement des alternatives à l'exploitation des ressources naturelles autour des Aires Protégées Communautaires avec des outils et pratiques innovantes (comme l'agroforesterie et l'irrigation en goutte à goutte), afin de réduire les pressions qui pèsent sur la biodiversité a porté ses fruits et induit des améliorations dans les conditions de vie de ces groupes-cibles. Toutefois, la participation des femmes et des jeunes dans les organes décisionnels reste limitée et ne dépasse guère les 30 % (membres des Comités de Gestion des APC). Cette situation est liée à la nature même de cette activité de gestionnaire et de leadership qui requiert encore plus de temps pour opérer un changement structurel et culturel, notamment concernant le rôle des femmes.

Dans l'Androy, les femmes ont été priorisées suite à l'appui des KFI. Par exemple, lors de la distribution des kits solaires à Antanimora, 64% des bénéficiaires ont été des femmes dont 26% sont des femmes chefs de ménage. A Andalatanosy 31% sont des femmes et 20% d'entre elles sont des femmes chefs de ménage. Pour les foyers améliorés, 75% des femmes sont ciblées. Il est à noter que 08 femmes ont été formées en tant qu'ingénieurs solaires.

Dans l'Anosy, la prise en compte de l'approche genre a été beaucoup plus renforcée dans le domaine de l'entrepreneuriat. A titre d'exemples, 37 femmes et 03 PVH sur les 47 promoteurs de projets entrepreneuriaux dans le domaine de l'économie verte et bleue sont appuyées. Près de 30% des ménages ont été appuyés dans la sécurisation de leurs terrains agricoles à travers l'établissement des certificats fonciers de masse. Un taux encore faible au vu des défis culturels dans le sud.

Dans l'Analamanga, sur le total des bénéficiaires directs de 4 287 individus, la proportion est de 35% homme (+ de 35ans), 20% femme (+ de 35ans), 27% jeunes hommes (- de 35ans) et 18% jeunes femmes (- de 35ans).

Par ailleurs, en **2024**, les femmes participent aux activités (travaux HIMO) ou structures communautaires (CCGRC) avec un taux de participation modeste, mais acceptable, de 25 à 35%. Dans **l'Atsimo Andrefana**, une femme sur les 7 APC est présidente ; la participation des femmes aux AGR est très remarquable. Il est toutefois à soulever qu'au regard de la nature des activités comme les travaux HIMO, les résultats ne sont pas très prometteurs, et ne répondaient pas aux normes minima requises. De même, dans le cadre de l'acquisition des équipements, les familles très vulnérables ne parvenaient pas à s'en procurer ou tardaient à rembourser les fonds dus. Parfois, les petits métiers sont convenables aux femmes mais ne contribuent pas toujours à leur autonomisation.

6.2 Conclusions

Le cycle dans lequel le PF3 a été mis en œuvre était exceptionnel, même pas un cycle de 3 ans². L'approche territoriale intégrant multisectorialité et transversalité a bien fonctionné dans certaines régions dont Atsimo Andrefana, mais ne s'est pas totalement avérée adaptée dans l'Androy, malgré les efforts de jumeler ladite approche aux attentes des 4 régions. La multisectorialité (agriculture, pêche, environnement, eau, décentralisation, foncier, économie) nécessite une coordination efficace et un processus équilibré sur tous les plans. En effet, il est ressorti que les piliers biodiversité et changement climatique ont réussi et ceux de la gouvernance et aspects socio-économiques ont connu un certain nombre de limites dues à la recherche de complémentarité avec les autres interventions menées dans les zones du PF3. En pratique, ce dernier a été en partie tiré par le pilier 3 et ceci a été perçu par les acteurs comme l'abandon de certaines actions prévues dans les autres piliers dans le Grand Sud.

² Une proposition de 5 ans a été prévue au départ mais la durée a été réduite pour prévenir la phase électorale

Quelques facteurs ayant favorisé le succès du portefeuille

- Le leadership du MID, à travers l'implication efficace des Régions à assurer la coordination des interventions, a été remarquable avec la présence de proximité de l'équipe du PF3. Même le partage des termes de référence avec les DRP, où l'équipe des régions durant le processus de son élaboration et d'approbation, a conduit au succès du Portefeuille via les projets ;
- L'engagement des groupes d'apprentissage en tant que force de proposition devant les comités de projets ;
- La bonne volonté des membres du personnel affecté au portefeuille et ceux des Comités de Pilotage et de projets ainsi que leur engagement manifeste à s'adapter à la situation et aux contextes spécifiques de chaque région ;
- La réalisation des missions conjointes ayant permis l'ajustement et le rééquilibrage des interventions.

Quelques facteurs ayant limité les résultats du portefeuille

Il s'agit d'abord de l'insuffisance de suivi permanent des activités au vu du contexte géographique et le sous-effectif du personnel clé. Ensuite, le retard dans le processus de passation de marché, lié au retard de déblocage de fonds et du recrutement du personnel et de certains prestataires de service. Ces facteurs ont eu des répercussions sur la réalisation de certaines activités et, par la suite, la mise en place des dispositifs communautaires permettant d'assurer la pérennisation des acquis. En particulier, le recrutement dans le Grand Sud s'est heurté à la présence massive des interventions dont sur le nexus humanitaire – Paix – développement qui recrutait son personnel presque en même temps.

Ensuite, malgré les efforts de coordination à travers les consultations régionales, l'équilibre entre les piliers a parfois été difficile à trouver, cela a demandé environ 4 mois pour être en mesure de mettre en œuvre des programmes réalistes.

7 Recommandations

Recommandations globales qui s'adressent à tous les acteurs

1. Valoriser les différents instruments de cadrage et de pilotage déjà établis et disponibles au niveau des régions

La plupart des **instruments de cadrage et de pilotage** au niveau des régions sont disponibles et mis à jour dans le cadre du PF3, s'agissant des SRAT, PRD, PCD, PDLII, Contrat de gestion TGRN, etc. ces outils **méritent d'être valorisés** et cette pratique devra être partagée avec tous les intervenants dans ces zones sans exception.

2. Poursuivre les actions de pilotage et de coordination par les Régions de l'ensemble des interventions

Le pilotage et la coordination de l'ensemble des interventions par les Régions (Gouvernorats) sont suggérés comme clé de voûte pour le nouveau cycle programmatique du PNUD. A ce propos, le PNUD en tant qu'acteur « intégrateur » pourrait et/ou devrait jouer un rôle actif dans l'appui des entités et des autorités compétentes chargées de coordonner les actions des interventions et des politiques sectorielles à travers des appuis techniques et institutionnels.

Recommandations globales qui s'adressent au PNUD

3. Capitaliser les acquis du PF3 pour le prochain cycle de programmation

Un travail de capitalisation des expériences du PF3 devrait être conduit à ce niveau et dans ce sens. Au-delà de cette capitalisation, de nouvelles orientations peuvent être suggérées pour le nouveau cycle, comme la mise en œuvre d'un « contrat social » visant la remise en place de la confiance entre la population et les gouvernements centraux et locaux. En parallèle, l'accompagnement social, au vu de la situation d'urgence sécuritaire et humanitaire, devrait également être pris en compte pour renforcer ces orientations.

4. Assurer, dès le démarrage des interventions, le processus de préparation et de concrétisation des stratégies de pérennisation

Les moyens et les stratégies significatives pour **pérenniser les activités** étaient définies, mais il reste, pour l'avenir, de mettre un accent spécifique sur l'anticipation de la concrétisation de ceux-ci non seulement à travers les nouveaux projets, mais notamment de par les mécanismes communautaires.

5. Renforcer l'unité de mobilisation de ressources au sein du PNUD

De façon générale, une **unité de mobilisation de ressources** est à renforcer au sein du PNUD voire du système des Nations Unies, afin de prévenir les éventuelles interruptions dans la mise en œuvre des activités : la mise en place des équipes opérationnelles, l'accomplissement à temps des activités planifiées, la tenue des engagements mentionnés dans les PTA, (internalisé ou

externalisé), etc..... Plus spécifiquement, l'aspect concernant le transfert de gestion comme la préparation suffisante des structures d'accueil communautaires devra être bien muri pour renforcer la pérennisation des acquis des projets du PF3.

Recommandations spécifiques qui s'adressent à tous les acteurs

6. Valoriser les **meilleurs engagements des KFI** dans la gestion et le suivi des activités Concernant le recouvrement des coûts pour faciliter la constitution du fonds revolving, mieux vaut attendre le moment où la plupart des gens ont les moyens de contribuer effectivement (période de l'année propice) et le fait de s'appuyer sur les KFI (en tant que structure de proximité qui embrasse tous les secteurs et toutes les thématiques) est très louable pour renforcer l'appropriation.

Aussi, un suivi plus étroit des activités dès leur démarrage aurait permis d'améliorer l'efficacité des résultats obtenus. À cet égard, il serait pertinent d'instaurer et/ou de s'appuyer sur une structure de proximité valorisant les compétences locales (afin de minimiser les coûts de suivi et de visite des sites) afin de soutenir les bénéficiaires jusqu'à ce qu'ils acquièrent une autonomie complète. Un suivi mensuel des indicateurs de réalisation et d'impact permettrait aux gestionnaires des Projets de réagir rapidement et de proposer des solutions appropriées aux problèmes survenant durant l'exécution des activités.

Recommandations spécifiques qui s'adressent au PNUD

7. Maitriser le processus de passation de marché en impliquant une ou des personnes spécialisées dans le domaine concerné

En termes de **passation de marché** (travaux, fournitures), le PNUD gagnera en temps et aussi en résultats en maîtrisant le processus : le temps d'attente pour l'attribution d'un marché qui a été souvent soulevé comme étant un obstacle à une efficacité optimale serait réduit en impliquant une personne (ou une structure externe) spécialiste dans le domaine concerné dans les étapes du marché. De même, l'accélération du processus lors du recrutement du personnel et/ou des prestataires est également souhaitée pour ne pas retarder la mise en œuvre des interventions.

8. Ou Adopter une **approche « Faire – faire »** pour un suivi de proximité des activités nécessitant de l'ingénierie sociale et de l'ingénierie technique :

- Faire appel à des ONG spécialisées en socio-organisation pour soutenir les communautés de base dans la mise en place de structures de gestion à l'échelle communautaire. Ces ONG seraient également chargées d'assurer le suivi des activités jusqu'à ce que les communautés deviennent autonomes dans leur gestion et leur fonctionnement interne.
- Engager des bureaux d'études spécialisés en infrastructures pour assurer la maîtrise d'œuvre technique, incluant les études d'avant-projet ainsi que le suivi et le contrôle des travaux.

→ Le recrutement de bureaux d'études plus généralistes pourrait également s'avérer pertinent, notamment dans le cadre de l'animation à la base, le suivi-évaluation des activités mises en œuvre, la mise en œuvre de stratégie de communication et/ou l'accentuation de la redevabilité. Enfin, la mise en œuvre de mission externe de capitalisation de bonnes pratiques permettrait de conforter les résultats obtenus lors de la mise en œuvre du PF 3.

9. Multiplier les **investissements innovants** répondant aux besoins réels des communautés Dans la stratégie d'intervention des futurs projets de développement intégré, similaires à ceux soutenus par le PF3, les actions de conservation de la biodiversité et de gestion durable des ressources naturelles, telles que le reboisement des bois autochtones et des bois d'œuvre, doivent être accompagnées d'initiatives soutenues de **reboisement de bois énergie**. Cela répondrait aux besoins croissants en charbon et en bois de chauffe de la population, permettant ainsi une exploitation durable des forêts et contribuant au renforcement de la résilience pour favoriser l'émergence économique.

Pour les futurs projets, il est recommandé d'ajuster l'approche de mise en œuvre en prenant en considération le faible taux d'alphabétisation en milieu rural ainsi que la diversité socio-culturelle des zones d'intervention. Les activités devraient être définies de manière à s'adapter aux particularités de chaque zone et à répondre aux besoins prioritaires des communautés bénéficiaires, sans se contenter uniquement des offres programmatiques du PNUD. La **multiplication des investissements** pour un meilleur accès des populations à **l'énergie** dans ces zones reste encore un besoin prioritaire pour renforcer leurs moyens de subsistance. Si cela s'avère faisable sur l'aspect de renforcement des investissements, l'accompagnement des communes dans la mise en œuvre de leurs SAC est également exprimé.

10. Maintenir le fait de cibler en priorité **les personnes vulnérables** tout en veillant à leurs conditions/situations.

Poursuivre le ciblage des groupes vulnérables tout en portant une attention particulière à leurs conditions, aussi bien dans l'acquisition des équipements que dans la réalisation des activités à HIMO. Leur orientation à développer des petits métiers suite à la dotation de kits solaires serait plus appropriée au vu de leurs possibilités et capacités.

8 Enseignements tirés

Une **bonne implication des Régions** (CTD) a été constatée comme prémices d'appropriation qui facilitera plus tard la mise en œuvre des activités. La valorisation des compétences régionales au niveau des STD viendra renforcer cette situation.

La **participation des usagers / bénéficiaires** que ce soit à la gestion des appuis et services apportés par le PNUD (les KFI ont établi la liste des bénéficiaires d'appuis, ont appuyé la gestion des fonds revolving, etc.) ou à la prise en charge d'une partie des coûts des équipements fournis par le PF3, est aussi une initiative intéressante à approfondir, en sens que cette pratique augmente le niveau d'appropriation communautaire.

En matière de conservation de la biodiversité et de renforcement de la résilience face au Changement Climatique et aux catastrophes, le PF3 a apporté des réponses aux problématiques des régions d'intervention. L'atteinte des résultats est attribuée à **l'approche inclusive dans la mise en œuvre des activités**, plus précisément, de par l'implication des institutions sectorielles (MEDD/DREDD, le BNGRC), des CTD et de la Préfecture qui a mobilisé l'OMC. La réussite de la coordination des PTF et des autres intervenants était due au fait de la meilleure connaissance des spécialités de chacun et du bon partage des rôles à assigner à chaque intervenant.

Toutefois, l'insuffisance du **suivi rapproché** au niveau des communautés bénéficiaires a handicapé les effets attendus et la durabilité de certains résultats, spécifiquement si les problèmes survenus n'ont pas été anticipés et donc ne pouvaient être résolus au moment opportun. Si le Maire n'habite par exemple pas dans sa Commune, sûrement les activités du PF3 sont loin d'être animées.

9 Annexes

Annexe 1. Termes de référence



TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN CABINET NATIONAL EN CHARGE DE MENER L'EVALUATION FINALE DU PORTEFEUILLE 3 « RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE POUR L'EMERGENCE ECONOMIQUE REGIONALE ET LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL » DU PNUD AU NIVEAU DES 04 REGIONS D'INTERVENTION (ANALAMANGA, ANDROY, ANOSY, ATSIMO ANDREFANA)

1 CONTEXTE

Le PNUD et le Gouvernement malagasy ont mis en œuvre un programme de coopération pour la période 2021 à 2023 avec le Document de Programme Pays (CPD) 2021-2023 qui a été approuvé par le conseil d'Administration au cours de la session ordinaire de l'assemblée générale en septembre 2021. Ce CPD qui est aligné au Cadre de Coopération du Système des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) pour la même période 2021 – 2023 représente la réponse du PNUD aux défis auxquels fait face Madagascar dans les domaines relevant de ses avantages comparatifs, notamment dans les domaines suivants : **(i) le renforcement de la bonne gouvernance, l'état de droit et la sécurité ; (ii) la stimulation de la compétitivité de l'économie par la productivité du travail et la promotion d'emplois décents ; (iii) le renforcement de la gestion durable, résiliente et inclusive de l'environnement.**

Cette offre programmatique du PNUD qui est ancrée dans son mandat en tant qu'Agence chef de file pour le développement au sein du SNU est également alignée au **Plan Emergence de Madagascar, 2020-2023**, et contribuera au **Velirano 01, 03 et 12 (Bonne Gouvernance et Etat de droit) ; Velirano 06, 07 et 08 (Productivité du travail et promotion de l'emploi décent) ; et Velirano 10 (Gestion durable et inclusive de l'environnement).**

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce document de programme pays, le bureau pays a opté pour l'approche **portefeuille**. Cette configuration opérationnelle permet d'avoir des interventions plus intégrées et holistiques avec des impacts plus visibles sur les bénéficiaires.

Dans la mise en œuvre du portefeuille 3, le PNUD a adopté une approche intégrée et territoriale de développement. Le programme se concentre sur les quatre (04) Régions (Analamanga, Androy, Atsimo Andrefana et Anôsy) afin de poursuivre la transformation initiée dans le programme précédent, et répondre aux défis des contextes socio-économiques et des problèmes environnementaux et climatiques de ces régions. Il contribue au développement territorial durable et inclusif, ainsi qu'au développement de l'économie verte et bleue et à la gestion durable des ressources naturelles. Dans ce cadre, il doit catalyser un processus « transformationnel » visant à améliorer la perception des avantages et services fournis par la gouvernance locale et par la transition d'une économie de subsistance vers une économie de marché. Le Portefeuille se traduit opérationnellement en projets localisés dans les Régions d'intervention (**cf. Tableau 1**). Chaque projet est constitué par des activités répondants aux besoins spécifiques exprimés en matière de gouvernance locale, développement économique, gestion durable des ressources naturelles et la gestion des risques et catastrophes (lors de la consultation régionale). Ainsi, quatre (04) grandes activités formant des piliers constituent le Portefeuille 3 dont :

- le **pilier 1** correspondant au renforcement de la gouvernance locale
- le **pilier 2** relatif à la dynamisation du tissu économique local et à l'amélioration de l'accès aux moyens de production,
- le **pilier 3** s'agissant de la préservation de la biodiversité et de la gestion durable des ressources naturelles
- le **pilier 4** correspondant au renforcement de la résilience aux risques et catastrophes

Chaque pilier est composé des outputs (total = 09) caractérisés par des indicateurs crédibles et rigoureux

Tableau 1 : Zones d'intervention du portefeuille 3

Régions	Districts	Communes
---------	-----------	----------

Analamanga	Ambohidratrimo	Mahitsy
	Ankazobe	Ambolotarakely
	Anjozorobe	Betatao
	Antananarivo	CUA
Atsimo Andrefana	Morombe	Antanimieva, Befandriana Sud,
	Ampanihy	Androka, Itampolo, Fotadrevo
	Betioky Atsimo	Betioky, Ankazombalala
	Toliara-II	Ankililoaka, Manombo, Milenaky
Anosy	Fort Dauphin	Andranobory, Manantenina
	Amboasary Sud	Maromby, Behara, Tsivory, Ifotaka
	Betroka	Isoanala, Mahabo
Androy	Ambovombe	Andalatanosy, Antanimora, Ambondro
	Tsihombe	Behazomanga, Faux-Cap, Tsihombe Centre
	Beloha	Tranovaho, Tranoroa
	Bekily	Ambahita, Bekitro, Belindo

Un dispositif a été mise en place pour garantir la mise en œuvre du portefeuille. D’abord, son ancrage institutionnel est au niveau du Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation MID¹. Au niveau territorial, l’ancrage des projets est au niveau des régions d’interventions. Un comité de pilotage (CoPil) du portefeuille, en tant qu’organe d’orientation et de validation et s’assurant principalement de la supervision est composé de DRR du PNUD, de SG du MEF, des SGs des autres Ministères clefs, des Gouverneurs et des Partenaires-clés. Le CoPil valide, oriente, recommande les décisions préparées et décrétées par les comités de projet décrit en infra.

Au niveau de chaque projet, un comité de projet est Co-présidé par le Gouverneur et le DRR du PNUD et a comme membres des STD concernés par les domaines traités, des Directions techniques auprès de la région, le préfet de région, les Chefs de districts, les Maires des communes d’interventions, le PNUD, les partenaires de mise en œuvre, les représentants des bénéficiaires, les représentants des autres agences membres du projet conjoint SNU.

Le début de la mise en œuvre du projet au niveau de ces quatre Régions d’intervention a été marqué par la mise en place des comités régionaux de projet ainsi qu’à la mise en place du CoPil. Une boucle d’apprentissage a été également mise en place au niveau de chaque Région d’intervention. Cette dernière est un instrument d’information, d’apprentissage et de prise de décision concernant l’orientation et la priorisation d’activité sur le terrain. Un autre dispositif de mise en œuvre du portefeuille a été mis en place au niveau de chaque région et appuyé par le bureau central du PNUD. L’équipe du projet au niveau régional a pour rôle d’assurer la mise en œuvre quotidienne de l’ensemble des activités selon les normes de qualité requises et en respectant les valeurs des Nations Unies.

Pendant sa mise en œuvre, le portefeuille 3 a mobilisé des fonds provenant de divers donateurs (TRAC1, TRAC2, TFD, ...) et plusieurs activités ont été achevées. Actuellement le portefeuille 3 touche à sa fin après 03 années de mise en œuvre et, conformément à la décision du COPIL du février 2022, une évaluation finale du portefeuille 3 devrait-être menée. Ainsi, les présents TDR sont établis pour recruter un cabinet national chargé de conduire cette évaluation dont les détails sont en infra.

2 OBJECTIF GENERAL ET PORTEE DE L’EVALUATION

L’objectif général de cette activité est d’évaluer la performance de ce portefeuille (PF 3) de projets à des fins de redevabilité notamment envers le comité de pilotage et des différents bénéficiaires, et également à des fins d’apprentissage pour le PNUD et la partie nationale afin de pouvoir capitaliser et améliorer la mise en œuvre du CPD 2024-2028 qui aura également des interventions au niveau territorial.

L’évaluation portera sur la période de mise en œuvre du portefeuille 3 (fin 2021 à début 2024) et va couvrir l’ensemble des interventions du PF 3 au niveau des zones d’intervention dans chaque région en mettant l’accent sur certaines activités et résultats phare du PF 3.

¹ Ce ministère est actuellement séparé en deux, suite au décret n°2024- 020 portant sur la nomination des membres du Gouvernement en janvier 2024, dont le Ministère de l’intérieur MININT et le Ministère de l’aménagement du territoire et de la décentralisation MATD

3 OBJECTIFS SPECIFIQUES

D'une manière spécifique, cette évaluation finale du portefeuille 3 vise à fournir des éléments précis sur la performance du portefeuille en général et sur la performance au niveau de chaque zone d'intervention du portefeuille. De manière plus concise, il s'agira de :

- Evaluer le portefeuille de projets à travers les 6 critères de l'OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité) ;
- Apprécier la pertinence, l'efficience et l'efficacité et l'impact (prémices de changements et d'impacts) de l'approche territoriale pour le renforcement de la résilience en vue de l'émergence économique régionale et le développement au niveau des quatre régions d'intervention ;
- Evaluer les mécanismes de coordination, de pilotage et de suivi du portefeuille ;
- Mesurer les changements de différents niveaux (OUPUTS/OUTCOMES) obtenus sur les différentes parties prenantes et les populations cibles finales dans chacune des régions d'interventions ;
- Evaluer la perception et le degré de satisfaction des parties prenantes / bénéficiaires des quatre régions d'intervention, vis-à-vis de la mise en œuvre du projet, par rapport aux résultats obtenus et aux effets induits ;
- Evaluer la prise en compte des aspects transversaux tels que le genre, l'autonomisation des femmes, la réalisation des droits humains, l'appropriation nationale, ou l'inclusion des populations vulnérables ;
- Apprécier le caractère catalytique et le degré d'intégration de l'innovation dans le cadre des interventions du portefeuille 3, incluant l'analyse de l'effectivité et de l'efficacité de la gestion adaptative ;
- Evaluer le niveau de durabilité des résultats et la pérennisation des différents mécanismes mis en place ;
- Tirer des enseignements et capitaliser les bonnes pratiques ;
- Identifier les conditions pour une mise à l'échelle réussie en tenant compte des spécificités des régions ;
- Formuler des recommandations ou des orientations en vue de la consolidation et de la pérennisation des acquis du portefeuille 03 durant ces trois années d'exécution (2021 – 2023) et en vue de l'amélioration des interventions futures au niveau des régions dans le cadre du CPD 2024-2028

4 RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus de cette évaluation finale du portefeuille 3 sont les suivants :

- Les interventions dans le cadre de la mise en œuvre du portefeuille 3 sont évaluées en termes de pertinence, cohérence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité ;
- Le niveau de satisfaction des partenaires nationaux dans les secteurs concernés (agriculture, eau, aménagement du territoire, environnement, décentralisation, météorologie, justice, énergie, économie), ainsi que celui des autorités locales des zones d'intervention (chef-Districts, maires, chef-Fokontany, Dina Be, etc.) et des bénéficiaires finaux dans les zones d'intervention (communautés locales, associations, pêcheurs, commerçants, petites entreprises, etc.) vis-à-vis du projet (nature des interventions, mécanismes de coordination et de suivi, réactivité et célérité etc.) est évalué ;
- Les mécanismes de gestion, de coordination de suivi sont évalués, y compris l'efficacité de la gestion adaptative ;
- Le niveau de prise en compte (conception, gestion et mise en œuvre, suivi) des aspects transversaux est apprécié ;
- Les facteurs (contraintes, opportunités, menaces, etc.) qui ont influencé l'exécution des activités du projet et le niveau d'atteinte des résultats escomptés sont analysés et capitalisés ;
- Les leçons apprises pertinentes sont analysées et mises en exergue ;
- Des recommandations visant la consolidation des acquis et l'amélioration de la mise en œuvre du prochain cycle CPD (2024-2028) sont formulées.

5 CRITERES ET QUESTION CLES DE L'EVALUATION

Les questions ci-dessous donnent une indication des informations clés à renseigner dans l'évaluation

5.1 La pertinence

En évaluant la pertinence, et tenant compte des 04 régions d'intervention du portefeuille 3, le prestataire tentera de répondre aux questions suivantes :

- Le portefeuille 3 présente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées au (i) renforcement de la gouvernance locale, (ii) à la dynamisation du tissu économique local et à l'amélioration de l'accès durable et inclusif aux moyens de production, (iii) à la préservation

de la biodiversité et à la gestion durable des ressources naturelles, (iv) au renforcement de la résilience aux risques et catastrophes ?

- Dans quelle mesure le projet est-il conforme aux priorités nationales et à la décentralisation du développement, aux résultats (outputs et effets) du CPD, au plan stratégique du PNUD et aux ODD ? A-t-il été en mesure d'apporter des réponses adéquates aux changements politiques économiques, institutionnels et du cadre légal dans le pays ?
- Dans quelle mesure l'approche territoriale adoptée a-t-elle permis de mieux répondre aux besoins des populations et bénéficiaires finaux ?
- Dans quelle mesure le portefeuille 3 contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet concerné du programme de pays ?
- Dans quelle mesure et comment les différentes cibles du projet ont été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les activités du portefeuille 3 sont pertinentes vis-à-vis des résultats attendus ?
- Dans quelle mesure le processus d'identification des résultats et des activités a-t-il pris en compte les besoins des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec un handicap et des groupes socialement vulnérables ?
- Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de ces trois années de mise en œuvre ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution, quelle a été la capacité de réactivité du portefeuille 3 face aux changements et émergence d'autres besoins ou d'autres priorités ?

5.2 La cohérence

- Dans quelle mesure les interventions du PF 3 sont-elles en synergie avec les différentes interventions du PNUD, tant au niveau national qu'au niveau territorial ?
- Dans quelle mesure les interventions du PF 3 sont-elles en synergie avec les différentes interventions des autres acteurs et partenaires au niveau des zones d'intervention ?
- Des doublons existent-ils avec les structures existantes et les interventions menées par la partie nationale ou par les autres PTFs ?

5.3 L'efficacité

En évaluant l'efficacité, et tenant compte des 04 régions d'intervention du portefeuille 3 et de leurs contextes et spécificités, le prestataire apportera des réponses, entre autres, aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure le PF 3 a atteint ses objectifs eu égard à son cadre de résultats ? Dans quelle mesure les interventions et les mécanismes de gestion, de coordination et de suivi du PF 3 ont-ils permis d'atteindre les objectifs du cadre de résultats ?
- Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?
- Est-ce que les stratégies de mise en œuvre utilisées, notamment l'approche territoriale et la gestion adaptative ont-elles permis d'atteindre les résultats escomptés et d'apporter des solutions aux problèmes identifiés ?
- La stratégie de partenariat adoptée a-t-elle été efficace ? Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine et ont permis d'atteindre les objectifs visés ?
- Quelles sont les facteurs clés de l'obtention et/ou de la non-obtention des résultats escomptés, conformément au plan de travail pluriannuel (PTP) et au cadre de résultats du portefeuille ?
- Quels ont été les bénéfices du projet pour les personnes et institutions visées par les interventions, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées ?
- Dans quelle mesure les interventions du PF 3 ont-elles permis de renforcer l'appropriation nationale, l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, la réalisation des droits humains (aspects transversaux) ?
- La gestion et la coordination du projet ont-elles permis de créer des synergies avec d'autres intervenants ? Y-a-t-il eu une synergie avec les autres acteurs/partenaires dans la mise en œuvre du projet ? y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet et une meilleure synergie des actions ?

5.4 L'efficience

A travers l'évaluation de l'efficacité, et tenant compte des 04 régions d'intervention du portefeuille 3, le prestataire tentera de répondre aux questions suivantes :

- Les résultats obtenus auraient-ils pu être obtenus avec d'autres moyens ou approches plus économiques ?
- Une autre approche ou une autre stratégie de partenariats aurait-elle permis d'atteindre de meilleurs résultats ?
- Les ressources mises à la disposition du portefeuille 3 ont-elles été suffisantes ? dans le cas contraire, quel(s) est (sont) le(s) gap(s) ?
- La manière dont les ressources (humaines matérielles et financières) ont été réparties au niveau des 04 régions d'intervention a-t-elle permis d'atteindre les résultats prédéfinies & escomptés ?
- Le projet a-t-il été mis en œuvre dans le respect des planifications définies ?
- Dans quelle mesure les fonds ont-ils été disponibles et les activités du portefeuille 3 ont-elles été entreprises dans les délais et les coûts prévus ?
- Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés pour le portefeuille 3 permettent-ils une gestion de projet efficace et efficiente ?
- Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

5.5 La durabilité

En évaluant la durabilité, et tenant compte des 04 régions d'intervention du portefeuille 3, le prestataire tentera de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacités des parties prenantes nationales, a été développée ou mise en œuvre pour une appropriation et pérennisation des résultats du projet ?
- Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le portefeuille 3 touchera à sa fin ?
- Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?
- Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?
- Quelles sont les stratégies envisagées par les parties prenantes et l'équipe du portefeuille 03 pour la réplication dans d'autres régions ?

5.6 L'impact

- Quels sont les changements notables apportés par les interventions du projet, au niveau des différentes parties prenantes et des bénéficiaires directs et indirects ?
- Quelles sont les appréciations de ces derniers quant aux effets/impacts des interventions ?
- Quelles sont les retombées de l'intervention, prévues et imprévues, positives et négatives, y compris les effets sociaux, économiques et environnementaux ?
- Quelles est la plus-value de l'action du portefeuille 3 comparativement aux acteurs dans le renforcement de la résilience et du développement ?

5.7 Le caractère catalytique

A travers l'évaluation du caractère catalytique du projet, et tenant compte des 04 régions d'intervention du portefeuille 3, le prestataire tentera de répondre aux questions suivantes :

- Le portefeuille 3 a-t-il été un catalyseur financier et/ou programmatique ?
- Le portefeuille 3 a-t-il contribué à l'élaboration d'autres projets/programmes/interventions ? des ressources provenant d'autres bailleurs ont-t-elles été mobilisées ?

5.8 L'innovation

Dans cette partie, le prestataire évaluera dans quelle mesure l'approche territoriale était-elle nouvelle ou innovante ? peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires dans le futur ? La gestion adaptative pilotée dans ce PF 3 a-t-elle été opérationnelle, efficace et efficiente ?

6 METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

L'évaluation sera menée suivant les normes d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour

l'évaluation (GNUE). Elle sera guidée par les principes genre, d'approche axée sur les droits et développement humain. Le processus d'évaluation sera participatif, de la planification à la livraison du rapport final. Elle couvrira les quatre régions d'intervention du portefeuille 3. Pendant sa mise en œuvre, le cabinet recruté entrera en interaction avec les parties prenantes tant sur le terrain (au niveau des 04 régions d'intervention), tant qu'au bureau ou à distance (téléphone, réunion virtuelle, etc.). Dans ce sens, des missions sur le terrain au niveau des quatre zones d'intervention devront-être menées par l'évaluateur. Le prestataire sera accompagné par les équipes sur terrain pendant la mission d'évaluation. Ces derniers n'interféreront pas et n'influenceront pas sur les activités relatives à l'évaluation menés par le prestataire.

Un **groupe de référence à l'évaluation (tel que décrit dans le paragraphe 9)** va être mise en place pour suivre et assurer le bon déroulement de l'évaluation. Elle cadre, capitalise et émet des commentaires sur les livrables de l'évaluateur. Afin de faciliter les échanges et les partages des données pendant la prestation de l'évaluateur, un répertoire sera créé sous le SharePoint du portefeuille 3. Un accès sera offert au prestataire pendant la période de prestation jusqu'à la validation du rapport finale.

La participation des parties prenantes est fondamentale à la conduite de l'évaluation finale du portefeuille avec succès, conformément au guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement du PNUD. Cette participation doit consister en des entretiens avec les parties prenantes qui assument des responsabilités liées aux projets, à savoir entre autres :

- ✓ Les organismes d'exécution : Ministère de l'Intérieur, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation, Régions Analamanga, Anosy, Androy et Atsimo Andrefana, STD en eau, en énergie, en environnement, en agriculture, en travaux publics, en météorologie, en aménagement du territoire (topo & domaines), etc.
- ✓ Les hauts fonctionnaires et responsables des équipes de travail / d'activités
- ✓ Les membres de la boucle d'apprentissage des quatre projets du portefeuille
- ✓ Les membres du comité de projet des quatre régions d'intervention et les membres du CoPil
- ✓ Les principales parties prenantes telles que les représentants ou techniciens des STD en eau, en énergie, en environnement, en agriculture, en travaux publics, en météorologie, en aménagement du territoire (topo & domaines) ; les maires et les chefs-Fokontany des communes d'intervention, etc.
- ✓ Les principaux bénéficiaires tels que les comités locaux de développement KFI, l'association des pêcheurs, les entrepreneurs locaux, les agriculteurs, le sapeur-pompier d'Analamanga, les groupes des femmes ingénieurs solaire, les comités DINA, les leaders écovillages, les pépiniéristes, les associations usagers de l'eau AUE, la Cellule Régionale de Concertation et d'Analyse CRCA Atsimo Andrefana, etc.
- ✓ Les autres partenaires de mise en œuvre ONG FAFED, TKI, CARA, les OSC, le BIANCO, l'Agence de Développement de l'Electrification Rurale ADER et la société AUTARSYS, etc.
- ✓ Les représentants / techniciens des autres projets ou agences qui travaillent en synergie avec le portefeuille comme le projet MIONJO, PAM, UNICEF, GIZ, etc.

7 PRODUIT D'ÉVALUATION

Le prestataire devra présenter les rapports suivants, transmis en version physique et en version électronique par courriel ou à dans le SharePoint de l'évaluation. La rédaction sera en français. La durée de la prestation du cabinet national est de **60 jours étalés sur 03 mois**, à compter de la signature du contrat.

Tableau 1 : Détails sur les livrables attendus de l'évaluation

Livrables attendus	Description du livrable	Délais de soumission
Un rapport initial d'évaluation	Le cabinet préparera un rapport initial après examen des documents pertinents et à la suite des discussions préliminaires avec l'équipe du portefeuille 3 et du groupe de référence composé de l'équipe du PNUD et des représentants des autorités locales des zones d'intervention. A travers ceci, l'évaluateur rapportera sa compréhension du mandat ainsi que des éléments qui sont évalués, les raisons de l'évaluation, en indiquant comment une réponse sera apportée à chaque question (matrice évaluative) de l'évaluation en précisant : les méthodes proposées, les sources de	05 jours

Livrables attendus	Description du livrable	Délais de soumission
	données proposées, les procédures et outils de collecte des données. Le cabinet doit inclure dans ce rapport, une méthodologie détaillée (chronogramme, outils et ressources), un programme détaillé des missions, des tâches, des activités et des prestations	
Rapport succincte de mission de collecte des données au niveau des 04 régions d'intervention	L'équipe du cabinet effectuera des missions de collecte des données au niveau des quatre régions d'intervention. En moyenne, trois (03) jours sur terrain (sans délai de route) par région seront pour cette mission de collecte	20 jours après la validation du rapport initial
Projet de rapport d'évaluation	Le prestataire élaborera un rapport provisoire. L'équipe restreinte de l'évaluation examineront le rapport provisoire pour assurer à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis. Ils fourniront à l'évaluateur, dans un délai convenu, un ensemble de commentaires portant sur le contenu exigé (tel que déterminé dans les TDR et le rapport initial). NB. : Les commentaires sur le rapport provisoire ainsi que les modifications apportées à la suite de ces commentaires devraient être conservés par l'évaluateur pour montrer la manière dont les commentaires ont été pris en compte. Un audit trail sera utilisé à cette fin (qui accompagnera le rapport final).	15 jours après la collecte et l'analyse des données
Rapport d'évaluation finale	Pour la finalisation du rapport de l'évaluation, un atelier de restitution des résultats clés aux membres du Comité de Pilotage du portefeuille 3 sera envisagé. La présentation power point devra être soumise au projet au moins trois jours avant l'atelier. Le rapport final devra intégrer les ajouts et commentaires fournis par l'équipe restreint de l'évaluation du portefeuille 3, le bureau de pays du PNUD et les partenaires.	20 jours
TOTAL		60 jours

8 ETHIQUE DE L'ÉVALUATION

Les évaluations au sein du PNUD sont conduites conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG et doivent décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données , particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

9 MODALITES D'EXECUTION

Le processus d'évaluation du portefeuille 3 sera dirigé par un bureau d'étude qui fournit l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation et préparera les différents livrables et le rapport d'évaluation. La prestation sera supervisée par le groupe de référence, comprenant l'équipe du PNUD et des représentants de la partie nationale, avec l'appui du M&E Spécialiste du bureau PNUD. Ils veilleront sur la qualité des rapports et des données collectées par l'évaluateur. Ils mettront à disposition les ressources documentaires à la conduite de l'évaluation de même qu'ils l'aideront à entrer en contact avec les personnes à rencontrer. Cependant, les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages ...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données seront sous la responsabilité

du prestataire. Le portefeuille 3 s'occupera de l'organisation de l'atelier de restitution des résultats clés de l'évaluation finale aux membres du Comité de Pilotage du portefeuille 3.

Le groupe de référence de l'évaluation est composée des parties prenantes clés, qui collaborent étroitement avec le responsable de l'évaluation, afin d'orienter le processus, veillera à la qualité des livrables et les validera à la suite de la prise en compte par le prestataire des différents feedbacks.

Tableau 2 : Groupe de référence de l'évaluation

Membre	Rôle et responsabilité
Les DRPS	<ul style="list-style-type: none"> - Fournit au responsable de l'évaluation toutes les données régionales et documents pertinents pour l'évaluation - Fournit des commentaires et des éclaircissements sur le mandat, le rapport initial ainsi que les autres livrables
<ul style="list-style-type: none"> - Team leader en charge de la lutte contre la pauvreté et environnement - Chargé de programme environnement - Coordonnateur régional grand Sud 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervise les progrès et la conduite de l'évaluation - Participe à la révision et la validation des rapports et s'assure que les livrables finaux répondent aux normes de qualité
04 Chefs de projet du portefeuille 3	<ul style="list-style-type: none"> - Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation - Emettent des commentaires, révise et valide le rapport initial ainsi que les autres livrables - Prête leur assistance à la collecte de données au niveau de leur zone d'intervention respective - Supervise les progrès et la conduite de l'évaluation - S'assure que les livrables finaux répondent aux normes de qualité
M&E / Oversight du PNUD	<ul style="list-style-type: none"> - Révise le rapport initial ainsi que les autres livrables - S'assure que les livrables finaux répondent aux normes de qualité selon le normes et directives éthiques du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG)
Expert SIG et base des données – Analyste en communication du portefeuille 3	<ul style="list-style-type: none"> - Assure et capitalise les données et documents requis pour l'évaluation dans le SharePoint du projet - Contribution dans la révision et la validation des différents livrables de l'évaluation

10 COMPETENCES REQUISES

L'évaluation sera effectuée par un bureau d'étude national dont la durée de la prestation est décrite en supra dans le paragraphe 7. Le bureau d'étude doit disposer les personnes clés suivantes dont : (i) un chef d'équipe – expert en évaluation, (ii) un spécialiste en gouvernance et économie de développement, (iii) un spécialiste en environnement, changement climatique et gestion des risques & catastrophes. La prestation et la qualification de chaque personne clé sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

QUALIFICATION ET EXPERIENCE DU BUREAU D'ETUDE :

Le bureau d'étude aura au minimum la combinaison des compétences et expériences suivantes :

- Avoir des expériences similaires en matière d'évaluation (mi-parcours ou finale) de projets de développement (minimum 5 évaluations réalisées) ;
- Justifier d'expériences pertinentes dans les domaines d'intervention du PF 3, notamment dans la gouvernance territoriale, l'économie du développement, la croissance inclusive, les aspects liés à l'environnement (projection et conservation, changements climatiques et ses effets...), la gestion des risques et catastrophes ;
- Avoir des expériences en évaluation avec le PNUD ou toute autre agence de développement ;

- Avoir des expériences de travail et de collaboration pertinentes avec le gouvernement, les STD et les CTD, la société civile, les ONG nationales / internationales réputées et les institutions multilatérales ou bilatérales ;
- Disposer des ressources, des experts et agents d'appui nécessaires à la réalisation de la mission de manière satisfaisante

PRESTATION ET QUALIFICATION DES PERSONNES CLES

Tableau 3 : description de la prestation et de la qualification de chaque personne clés que le bureau d'étude doit disposer

Personne clé	Responsabilités et attributions	Qualifications	Prestation
CHEF D'EQUIPE, EXPERT EN EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> - Premier interlocuteur pendant la mise en œuvre de la prestation (entre le groupe de référence de l'évaluation et le bureau d'étude) - Organiser les différentes interventions des autres personnes concernées par la prestation, à savoir le spécialiste en gouvernance et économie de développement, le spécialiste en environnement, changement climatique et gestion des risques & catastrophes et les enquêteurs - Gérer et superviser l'avancer des activités relatives à l'évaluation finale - Synthétiser les résultats d'analyse, d'interprétation et d'évaluation des réalisations des deux spécialistes (gouvernance et économie de développement, environnement, changement climatique et gestion des risques & catastrophes) au niveau de leurs piliers d'intervention respectifs, et apporter par la suite une analyse et évaluation transversale des résultats - Synthétiser et capitaliser les facteurs (contraintes, opportunités, menaces, etc.) qui ont influencé l'exécution des activités du projet et le niveau d'atteinte des résultats escomptés - Synthétiser et capitaliser les recommandations visant la consolidation des acquis et l'amélioration de la mise en œuvre du prochain cycle CPD (2024-2028) - Rédiger les différents rapports dans le cadre de l'évaluation (rapport de démarrage, intermédiaire et final) - 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayant un bac + 05 en sciences économiques, en sciences sociales, en agronomie, en planification et en aménagement du territoire, ou tout autre domaine pertinent pour la mission ; - Disposant d'expériences d'au moins de 10 ans (d'envergure nationale et internationale) dans la conduite d'évaluation de projets/programmes et avoir réalisé au moins 3 missions similaires en tant que chef de mission ; - Justifier de connaissances et d'expériences probantes en gestion axée sur les résultats ; - Connaissances avérées du contexte du grand Sud et du haut plateau de Madagascar en matière de gouvernance territoriale ; - Connaissance des principes de programmation du PNUD et de l'intégration des aspects transversaux (approche genre, autonomisation des femmes, droits humains...) ; - Disposant de compétence dans la collecte et l'analyse de données ; - Avoir des expériences de travail avec le PNUD et/ou une autre agence des nations unies serait un atout 	50 Hommes jours étalés sur les 60 jours de prestation du bureau d'étude et sur 03 mois
SPECIALISTE EN GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Mener la collecte des données et informations en relation avec les piliers 1 et 2 (cf. paragraphe 1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayant un bac + 5 en sciences économiques, en sciences agronomiques, ou 	35 hommes jours

Personne clé	Responsabilités et attributions	Qualifications	Prestation
ET ECONOMIE DE DEVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Effectuer l'analyse des données et informations collectées et apporter son expertise dans l'interprétation des résultats - Evaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des réalisations du portefeuille au niveau des piliers 1 et 2 - Capitaliser les facteurs (contraintes, opportunités, menaces, etc.) qui ont influencé l'exécution des activités du projet et le niveau d'atteinte des résultats escomptés au niveau des piliers 1 et 2 (cf. paragraphe 1) - Formuler des recommandations visant la consolidation des acquis et l'amélioration de la mise en œuvre du prochain cycle CPD (2024-2028) dans le domaine de la gouvernance locale et de la dynamisation des tissus économiques et l'amélioration de l'accès aux moyens de production 	<ul style="list-style-type: none"> autres diplômes pertinents pour la mission ; - Disposant des expériences professionnelles d'au moins 10 ans dans la gouvernance locale, la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques ; - Disposant d'au moins 05 années d'expériences pertinente en matière de planification du développement au niveau national et local ; - Disposant d'expériences pertinentes dans la croissance inclusive et dans la dynamisation du tissu économique local ; - Ayant des expériences pertinentes et réussies en matière de promotion des moyens de subsistance et des activités génératrices de revenus ; - Ayant des expériences pertinentes en matière de développement dans le secteur de l'économie verte et bleue ; - Ayant des connaissances avérées sur la législation appliquée en environnement, aménagement du territoire et de la décentralisation à Madagascar - Avoir une expérience de travail avec le PNUD et/ou une autre agence des nations unies, ou une autre agence de développement serait un atout - 	étalés sur les 60 jours de prestation du bureau d'étude et sur 03 mois
SPECIALISTE EN ENVIRONNEMENT, CHANGEMENT CLIMATIQUE ET GESTION DES RISQUES & CATASTROPHES	<ul style="list-style-type: none"> - Mener la collecte des données et informations en relation avec les piliers 3 et 4 (cf. paragraphe 1) - Effectuer l'analyse des données et informations collectées et apporter son expertise dans l'interprétation des résultats - Evaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des réalisations du portefeuille au niveau des piliers 3 et 4 - Capitaliser les facteurs (contraintes, opportunités, menaces, etc.) qui ont influencé l'exécution des activités du 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayant un bac +5 en sciences de l'environnement et conservation, en agronomie, ou autres diplômes équivalents - Disposant d'expériences professionnelles pertinentes d'au moins 10 ans dans le domaine de l'environnement (protection, conservation, changements climatiques et ses effets...) ; - Justifiant d'une expérience professionnelle confirmée d'au moins 5 ans dans les thématiques liés à la gestion 	35 hommes jours étalés sur les 60 jours de prestation du bureau d'étude et sur 03 mois

Personne clé	Responsabilités et attributions	Qualifications	Prestation
	<p>projet et le niveau d'atteinte des résultats escomptés au niveau des piliers 3 et 4 (cf. paragraphe 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuler des recommandations visant la consolidation des acquis et l'amélioration de la mise en œuvre du prochain cycle CPD (2024-2028) dans le domaine de la préservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles ainsi qu'au renforcement de la résilience aux risques et catastrophes 	<p>des risques et catastrophes, aux changements climatiques, ou toute problématique similaire, démontrant d'une bonne connaissance des acteurs institutionnels en lien avec la thématique gestion des risques et catastrophes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayant des expériences professionnelles en conservation et de gestion des ressources naturelles, et dans le développement d'écovillage - Ayant des expériences pertinentes avec les acteurs du secteur à Madagascar ; - Avoir une expérience de travail avec le PNUD et/ou une autre agence des nations unies, ou une autre agence de développement serait un atout 	

Annexe 2. Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
Pertinence	Comment spécifier le degré de réponse aux attentes et aux besoins des acteurs ?	Dans quelle mesure le portefeuille 3 présente-t-il une réponse adaptée aux problématiques liées aux 4 piliers ?	Comités de pilotage DRP/DRPS	Consultation des documents Entretiens semi-directifs	Les projets du portefeuille répondent convenablement aux défis spécifiques relevés dans chaque région
		Dans quelle mesure le PF3 est-il conforme aux priorités nationales et à la décentralisation du développement, aux résultats (outputs et effets) du CPD, au plan stratégique du PNUD et aux ODD ? A-t-il été en mesure d'apporter des réponses adéquates aux changements politiques économiques, institutionnels et du cadre légal dans le pays ?	Représentants du Comité de pilotage Equipe Centrale PNUD DRP/DRPS	Consultation des documents Entretiens semi-directifs	Adéquation entre PF3 et priorités nationales, décentralisation du développement, résultats (outputs et effets) du CPD, plan stratégique du PNUD et ODD
		Dans quelle mesure l'approche territoriale adoptée a-t-elle permis de mieux répondre aux besoins des populations et bénéficiaires finaux ? En particulier ceux femmes, des PVH, des jeunes ?	Comité des projets DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Approche territoriale adoptée répondant aux besoins des bénéficiaires
		Dans quelle mesure le portefeuille 3 contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet concerné du programme de pays ?	Equipe Centrale PNUD DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	PF3 ayant répondu à la théorie du changement

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
		Dans quelle mesure et comment les différentes cibles des projets ont été impliquées dans son élaboration, sa mise en œuvre et pour l'atteinte des résultats ?	DRP/DRPS Communautés bénéficiaires	Entretiens semi-directifs Focus groups	Public cible du projet ayant participé à l'élaboration, la mise en œuvre et l'atteinte des résultats
		Est-ce que les activités du portefeuille 3 sont pertinentes vis-à-vis des résultats attendus ?	DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Activités du portefeuille 3 pertinentes au vu des résultats
		Dans quelle mesure le processus d'identification des résultats et des activités a-t-il pris en compte les besoins des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec un handicap et des groupes socialement vulnérables ?	DRP/DRPS Communautés bénéficiaires	Entretiens semi-directifs Focus groups	Les besoins des femmes, des jeunes, des personnes vivant avec un handicap et des groupes socialement vulnérables sont pris en compte
		Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de ces trois années de mise en œuvre ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution, quelle a été la capacité de réactivité du portefeuille 3 face aux changements et émergence d'autres besoins ou d'autres priorités ?	Equipe Centrale PNUD DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Les besoins et les problèmes identifiés au départ n'ont pas changé
Cohérence	Est-ce que le PF3 est en synergie avec d'autres interventions du PNUD et celles des autres interventions	Dans quelle mesure les interventions du PF3 sont-elles en synergie avec les différentes interventions du PNUD, tant au niveau national qu'au niveau territorial ?	Equipe Centrale PNUD DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Le PF3 est en synergie avec les différentes interventions du PNUD

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
	<i>au niveau des sites des 4 régions ?</i>				
		Dans quelle mesure les interventions du PF3 sont-elles en synergie avec les différentes interventions des autres acteurs et partenaires au niveau des zones d'intervention ?	DRP/DRPS Autres organisations intervenant dans les 4 régions	Entretiens semi-directifs	Le PF3 est en synergie avec les différentes interventions des autres acteurs et partenaires
		Des doublons existent-ils avec les structures existantes et les interventions menées par la partie nationale ou par les autres PTFs ?	DRP/DRPS Autres organisations intervenant au niveau des 4 régions	Entretiens semi-directifs	Pas d'interventions en double
Efficacité	<i>Est-ce que le PF3 a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?</i>	Dans quelle mesure le PF3 a atteint ses objectifs eu égard à son cadre de résultats (résilience économique et environnementale des communautés renforcée, gestion des ressources naturelles améliorée) ? Dans quelle mesure les interventions et les mécanismes de gestion, de coordination et de suivi du PF3 ont-ils permis d'atteindre les objectifs du cadre de résultats	DRP/DRPS Communautés bénéficiaires	Consultation de rapports Focus group Entretiens semi-directifs	Le PF3 a atteint ses objectifs eu égard à son cadre de résultats

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
		Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient-elles réalistes, appropriées et adéquates pour permettre l'atteinte des résultats attendus ?	Equipe Centrale PNUD DRP/DRPS	Consultation de rapports Entretiens semi-directifs	Les ressources et les stratégies mises en œuvre étaient réalistes, appropriées et adéquates
		Est-ce-que les stratégies de mise en œuvre utilisées, notamment l'approche territoriale et la gestion adaptative ont-elles permis d'atteindre les résultats escomptés et d'apporter des solutions aux problèmes identifiés ?	Equipe Centrale PNUD DRP/DRPS	Consultation de rapports Entretiens semi-directifs	Les stratégies de mise en œuvre utilisées ont permis d'atteindre les résultats escomptés et d'apporter des solutions aux problèmes identifiés
		La stratégie de partenariat adoptée a-t-elle été efficace ? Est-ce que les partenaires identifiés pour la mise en œuvre sont les plus efficaces dans le domaine et ont permis d'atteindre les objectifs visés ?	DRP/DRPS	Consultation de rapports d'activités Entretiens semi-directifs	La stratégie de partenariat adoptée a été efficace
		Quelles sont les facteurs clés de l'obtention et/ou de la non-obtention des résultats escomptés, conformément au plan de travail pluriannuel (PTP) et au cadre de résultats du portefeuille ?	DRP/DRPS	Consultation de rapports d'activités Entretiens semi-directifs	Facteurs clés de l'obtention des résultats identifiés
		Quels ont été les bénéfices du projet pour les personnes et institutions visées par les interventions, y compris les populations les plus vulnérables, défavorisées et marginalisées ?	DRP/DRPS Partenaires de mise en œuvre Communauté bénéficiaires	Consultation de rapports d'activités Entretiens semi-directifs Focus group	Bénéfices du projet identifiés

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
		<p>Dans quelle mesure les interventions du PF3 ont-elles permis de renforcer l'appropriation nationale, l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, la réalisation des droits humains (aspects transversaux) ?</p> <p>Dans quelle mesure les résultats ont pu bénéficier aux femmes, PSH, jeunes ?</p>	<p>DRP/DRPS</p> <p>Partenaires de mise en œuvre</p>	<p>Consultation de rapports</p> <p>Entretiens semi-directifs</p>	<p>Le PF3 a permis de renforcer l'appropriation nationale, l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, la réalisation des droits humains</p>
		<p>Dans quelle mesure le PF3 est complémentaire et en synergie avec PF1 et PF2</p>	<p>Equipe Centrale</p> <p>PNUD</p>	<p>Entretiens semi-directifs</p>	<p>Preuve de complémentarité et de synergie entre les 3 PF</p>
		<p>La gestion et la coordination du projet ont-elles permis de créer des synergies avec d'autres intervenants ?</p> <p>Y a-t-il eu une synergie avec les autres acteurs/partenaires dans la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Y a-t-il eu un lien entre les activités de chaque partenaire de mise en œuvre pour un meilleur effet du projet et une meilleure synergie des actions ?</p>	<p>Equipe Centrale</p> <p>PNUD</p> <p>DRP/DRPS</p> <p>Partenaires de mise en œuvre</p>	<p>Consultation de rapports</p> <p>Entretiens semi-directifs</p>	<p>La gestion et la coordination du projet ont permis de créer des synergies avec d'autres intervenants</p> <p>Existence de synergie avec les autres acteurs/partenaires dans la mise en œuvre du projet</p>
Efficiences	Est-ce que les résultats sont obtenus à des coûts raisonnables ?	<p>Les résultats obtenus auraient-ils pu être obtenus avec d'autres moyens ou approches plus économiques ?</p>	<p>DRP/DRPS</p>	<p>Consultation de rapports</p> <p>Entretiens semi-directifs</p>	<p>Coût raisonnable pour l'atteinte des résultats</p>
		<p>Une autre approche ou une autre stratégie de partenariats aurait-elle</p>	<p>DRP/DRPS</p>	<p>Entretiens semi-directifs</p>	<p>Approche / stratégie raisonnable</p>

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
		permis d'atteindre de meilleurs résultats ?			
		Les ressources mises à la disposition du portefeuille 3 ont-elles été suffisantes ? Dans le cas contraire, quel(s) est (sont) le(s) gap(s) ?	DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Ressources déployées suffisantes
		La manière dont les ressources (humaines matérielles et financières) ont été réparties au niveau des 04 régions d'intervention a-t-elle permis d'atteindre les résultats prédéfinis & escomptés ?	DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Ressources humaines adéquates
		Le projet a-t-il été mise en œuvre dans le respect des planifications définies ?	DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Plan de mise en œuvre respecté
		Dans quelle mesure les fonds ont-ils été disponibles et les activités du portefeuille 3 ont-elles été entreprises dans les délais et les coûts prévus ?	DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Fonds disponibles au moment opportun – délai et coût prévus respectés
		Dans quelle mesure les systèmes de suivi-évaluation utilisés pour le portefeuille 3 permettent-ils une gestion de projet efficiente et efficace ?	DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Système de SE efficace
		Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le projet a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficience ?	DRP/DRPS	Entretiens semi-directifs	Obstacles identifiés et gérés

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
Impact	Quels sont les changements observables au niveau de la population des localités d'intervention et de leurs conditions de vie ?	Quels sont les changements notables apportés par les interventions du projet, au niveau des différentes parties prenantes et des bénéficiaires directs et indirects (en particulier ceux femmes, des PVH, des jeunes) ?	Tous les acteurs : Bénéficiaires au niveau des résultats Responsables communaux	Enquêtes Entretiens semi-directifs Observation	Existence de changements palpables au niveau de la population et des autres parties prenantes
		Quelles sont les appréciations de ces derniers quant aux effets/impacts des interventions ?	Tous les acteurs Bénéficiaires au niveau des résultats Responsables communaux	Enquêtes Entretiens semi-directifs Observation	Impacts exposés par les cibles
		Quelles sont les retombées de l'intervention, prévues et imprévues, positives et négatives, y compris les effets sociaux, économiques et environnementaux ?	Equipe régionale du projet Bénéficiaires Responsables communaux	Enquêtes Entretiens semi-directifs Observation	Autres retombées identifiées
		Quelle est la plus-value de l'action du portefeuille 3 comparativement aux acteurs dans le renforcement de la résilience et du développement ?	Equipe régionale du projet Responsables communaux	Enquêtes Entretiens semi-directifs Observation	Plus-value du PF3 relevée
Pérennité	Est-ce que les résultats obtenus dans le cadre du	Est-ce qu'une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de capacités des parties prenantes nationales, a été	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Stratégie de durabilité développée

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
	projet sont pérennes ou peuvent être pérennisés ?	développée ou mise en œuvre pour une appropriation et pérennisation des résultats du projet ?			
	Est-ce que les bénéficiaires sont-ils prêts à continuer après le financement de PNUD ?	Existe-t-il des mécanismes financiers et économiques mis en place pour assurer la continuité du flux de bénéfices en cours une fois que le portefeuille 3 touchera à sa fin ? Dans quelle mesure ces mécanismes continueront à fournir de bénéfices aux femmes, PSH et aux jeunes ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Liste de besoins et conditions requises pour la pérennisation
		Qu'est-ce qui pourrait être fait pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Autres facteurs identifiés pour renforcer la durabilité
		Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont fait preuve de soutien au PF3
		Quelles sont les stratégies envisagées par les parties prenantes et l'équipe du portefeuille 03 pour la réplication dans d'autres régions ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Conditions de réplicabilité identifiées
	Caractère catalytique	Le portefeuille 3 a-t-il été un catalyseur financier et/ou programmatique ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Existence de catalyseur financier et/ou programmatique

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
		Le portefeuille 3 a-il-contribué à l'élaboration d'autres projets /programmes /interventions ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	
		Des ressources provenant d'autres bailleurs ont-t-elles été mobilisées ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Autres ressources mobilisées
	L'innovation	Dans quelle mesure l'approche territoriale était-elle nouvelle ou innovante notamment au regard des personnes vulnérables ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Approche territoriale prouvée innovante
		Peut-on tirer des leçons pour éclairer des approches similaires dans le futur ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Présence de leçons tirées
		La gestion adaptative pilotée dans ce PF3 a-t-elle été opérationnelle, efficace et efficiente ?	DRP/DRPS Comité de pilotage Comité de projets	Entretiens semi-directifs	Gestion adaptative opérationnelle, efficace et efficiente
	Quels sont les facteurs de succès ?	Selon vous, quels ont été les facteurs qui ont favorisé le succès du PF3 ? Expliquez comment ?	Tous les acteurs	Entretiens semi-directifs Enquêtes / focus groups	Liste de facteurs favorables à la réussite du portefeuille ainsi que leurs causes
	Quelles sont les bonnes pratiques	Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques à retenir de la mise en œuvre du PF3, en particulier à l'égard des personnes vulnérables ?	Tous les acteurs	Entretiens semi-directifs Enquêtes / focus groups	Liste des bonnes pratiques exprimées par les acteurs
	Quelles leçons peut-on dégager ?	Selon vous, quelles sont les leçons à retenir de la mise en œuvre du PF3, en	Tous les acteurs	Entretiens semi-directifs	Liste des principales leçons diffusables

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite
		particulier à l'égard des personnes vulnérables ?		Enquêtes / focus groups	
	<i>Quelles étaient les contraintes durant la mise en œuvre du PF3, et les solutions apportées ?</i>	Selon vous, quels ont été les facteurs qui ont entravé le succès du PF3 ? Expliquez comment ?	Tous les acteurs	Entretiens semi-directifs Enquêtes / focus groups	Liste des facteurs défavorables contraignant le succès du portefeuille
	<i>Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?</i>	Avez-vous des recommandations pour la poursuite du PF3 et plus particulièrement en ce qui concerne les personnes vulnérables ?	Tous les acteurs	Entretiens semi-directifs Enquêtes / focus groups	Liste de recommandations avancées pour servir d'amélioration à la poursuite du programme futur
	<i>Quelles suggestions faire au PNUD pour l'après-PF3 ?</i>	Si PNUD est amené à formuler et à mettre en œuvre un PF similaire dans l'avenir, quelles seront vos recommandations ?	Tous les acteurs	Entretiens semi-directifs Enquêtes / focus groups	Suggestions pour la conception et mise en œuvre de projets similaires

Annexe 3 - Les outils de collecte

FICHE GUIDE 1 pour les bénéficiaires

Pertinence / Approche : Comment spécifier le degré de réponse aux attentes, aux besoins des acteurs ?

- Dans quelle mesure peut-on dire que le projet « Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région » a répondu aux préoccupations de la population, en particulier les femmes, les personnes vivant avec le handicap, les jeunes ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que le projet a été compatible et en synergie avec les politiques locales de développement ?

Efficacité : Est-ce que le projet a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?

Généralités

- Quels sont les appuis/services fournis par le projet que vous avez reçus ? Quels types d'activités avez-vous entrepris avec le projet ?
- Quelles ont été les actions que vous avez pu mener grâce aux appuis du projet ?
- Quel type de soutien de la part du projet vous a été le plus utile ?

Gouvernance locale

- Dans quelle mesure peut-on dire que les capacités des autorités au niveau local et régional en matière de gouvernance sont améliorées ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que la population a accès à des services de proximité, transparent et promouvant les droits humains ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que les mécanismes de prévention des conflits et de consolidation de la paix sont effectifs et opérationnels ?

Tissu économique

- Dans quelle mesure peut-on dire que les conditions de vie des communautés de la population (dont femmes, jeunes, personnes vulnérables) sont améliorées ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que les initiatives de valorisation et de transformation dans les chaînes de valeurs vertes et bleues sont promues ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que l'accès de la population aux moyens et facteurs de production est facilité et que les infrastructures structurantes sont développées ?

Biodiversité et GRN

- Dans quelle mesure peut-on dire que les mesures de conservation, de valorisation et de gestion durable des ressources naturelles et de la biodiversité sont renforcées, les pressions et menaces sur le capital naturel sont réduites ?

Résilience

- Dans quelle mesure peut-on dire que la résilience contre le changement climatique et les autres catastrophes naturelles est améliorée ?

Effizienz : Est-ce que les résultats sont obtenus à des coûts raisonnables ?

N/A

Impact : Quels sont les changements palpables observables au niveau de la population des localités d'intervention ?

- Quels sont les changements considérables (attendus ou non, positifs ou non) et observables au niveau de la population des localités d'intervention en termes de gouvernance territoriale et locale ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que le bien-être de la population (dont femmes, jeunes, personnes vulnérables) est amélioré ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que les richesses en biodiversité sont préservées et la résilience territoriale face aux risques et catastrophes est renforcée ?
- Quels sont les changements considérables (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des acteurs de la gouvernance ?

Pérennité : Est-ce que les résultats obtenus dans le cadre du projet sont pérennes ou peuvent être pérennisés ?

Est-ce que vous vous sentez être capable de préserver voire améliorer les avantages acquis (éventuellement avec les autres acteurs) sans le soutien du projet ?

Si oui, expliquez.

Si non, de quoi auriez-vous eu besoin pour vous pouvoir continuer sans l'appui du projet ?

Quels sont les facteurs de succès ?

Selon vous, quels ont été les facteurs qui ont favorisé le succès du projet ? Expliquez comment ?

Quelles sont les bonnes pratiques ?

Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques à retenir de la mise en œuvre du projet ?

Quelles leçons peut-on dégager ?

Selon vous, quelles sont les leçons à retenir de la mise en œuvre du projet ?

Quelles étaient les contraintes durant la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?

Selon vous, quels ont été les facteurs qui ont entravé le succès du projet ? Expliquez comment ?

Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?

Avez-vous des recommandations pour la poursuite du projet ?

Quelles suggestions faire au PNUD pour l'après-projet ?

Si PNUD est amené à formuler et à mettre en œuvre un projet similaire dans l'avenir, quelles seront vos recommandations ?

FICHE GUIDE 2 pour les responsables du portefeuille

Pertinence / Approche : Comment spécifier le degré de réponse aux attentes, aux besoins des acteurs ?

- Dans quelle mesure peut-on dire que le portefeuille de projets « Renforcement de résilience territoriale pour le développement durable de la Région » a répondu aux préoccupations/aux besoins de la population, en particulier les femmes, les personnes vivant avec le handicap, les jeunes ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que le projet/le portefeuille a été compatible et en synergie avec les politiques locales et régionales de développement ?
- Dans quelle mesure le PF3 est complémentaire et en synergie avec PF1 et PF2 ?

Efficacité : Est-ce que le portefeuille de projets a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?

Résultat 1. Les institutions infranationales, les collectivités et les acteurs locaux sont mieux outillés pour asseoir l'état de droit, la paix et prévenir les conflits

- Dina appuyés
- Cliniques juridiques mises en place et entretenues
- Cliniques juridiques mises en place et soutenues
- Nouvelles personnes ayant accès à la justice (formelle)
- Nouvelles personnes ayant accès à la justice (informelle)
- Nouveaux acteurs essentiels (justice, forces de défense, OSC, communautés) ayant les capacités renforcées
- Dispositifs ou entités appuyés dans la lutte contre la corruption liée aux délits environnementaux

Résultat 2. Les acteurs des Régions d'intervention (CTD et STD) sont outillés pour la mise en œuvre de leur plan de développement, la réalisation des Objectifs de Développement Durable et l'offre de services de proximité en répondant aux priorités locales

- Nouvelles structures décentralisées dotées d'outils innovants (y compris numériques) et de compétences pour planifier, suivre et évaluer efficacement les politiques publiques et mobiliser des ressources financières
- Nouvelles personnes ayant accès aux BIF
- Nouvelles personnes ayant accès aux FOP
- Nouvelles personnes ayant accès à l'état civil

Résultat 3. Les infrastructures structurantes au niveau local sont développées et l'accès aux moyens, techniques et technologies innovantes de production, facilité pour permettre la relance des activités économiques et la création de chaîne de valeurs ajoutées

- Nouvelles infrastructures structurantes (d'évacuation) développées et opérationnelles
- Ménages dotés de foyer économe amélioré
- Ménages dotés de box solaires
- Ménages dotés de centrales solaires
- Ménages dotés de kits solaires
- Nouvelles infrastructures d'eau mises en place
- Nouvelles infrastructures d'eau réhabilitées
- Ménages bénéficiant d'un accès à une énergie innovante, propre, abordable et durable.
- Petites entreprises créées utilisant de nouvelles sources d'énergie renouvelable

- Acteurs économiques ayant accès au financement

Résultat 4. Les chaînes de valeurs vertes et bleues sont valorisées et les initiatives locales de transformation soutenues pour enclencher le processus d'industrialisation de l'économie au niveau local

- Nouveaux acteurs économiques informés sur les opportunités des chaînes de valeur dans le secteur vert et bleu
- Acteurs économiques œuvrant dans les chaînes de valeur vertes et bleues appuyés

Résultat 5. Les jeunes, femmes et Personnes Vivant avec un Handicap entrepreneurs, les TPE et PME/ sont appuyés, leur productivité améliorée pour renforcer la compétitivité et densifier le tissu entrepreneurial

- Entreprises durables formalisées
- Particuliers et MPME ciblant les femmes et les jeunes dans les chaînes de valeur stratégiques

Résultat 6. Une gestion durable des paysages terrestres et aires protégées est renforcée pour constituer des outils d'émergence économique au niveau local

- Nouveaux bénéficiaires ayant des pratiques alternatives à l'exploitation des RN
- Régions ayant élaboré, mis en œuvre et suivi leurs plans de reboisement et de gestion des feux
- APC – Aires Protégées gérées par la Communauté terrestres gérés efficacement (référence à l'outil d'évaluation de l'efficacité de la gestion - METT)
- Ecovillage créés et fonctionnels

Résultat 7. La lutte contre les menaces et pressions sur la biodiversité est renforcée afin de préserver le capital naturel au niveau local

- Nouvelles structures locales de gestion de feux mises en place et/ou renforcées, et appuyées
- Institutions et OSC ciblées disposant des compétences nécessaires pour appliquer les outils de d'application de la loi, de surveillance spatiale et de communication pour la gestion de ZPC - Zone de protection centrale.
- Nouvelles organisations communautaires appliquant de bonnes pratiques environnementales en vue de mettre place de nouveaux types d'activités économiques
- Nouveaux ménages ayant accès à des moyens de production (terre, capital, travail)
- APC appliquant le LEM/SMART - outil pour la collecte, le suivi, l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité de gestion des Aires Protégée

Résultat 8. Des initiatives pour faire face au Changement Climatique et aux Risques et Catastrophes sont promues au niveau local afin de renforcer la résilience des communautés

- Acteurs locaux (STD, CTD, OSC, secteur privé) aptes à promouvoir la lutte contre le CC
- Nouvelles techniques technologies adaptées promues et adoptées
- Instruments en place pour un système d'alerte avancé multirisque et axé sur l'être humain
- Initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes mises en œuvre au niveau local

Résultat 9. Des initiatives de Gestion des Risques et Catastrophes (GRC) sont promues et renforcées au niveau local

- Acteurs locaux (STD, CTD, OSC, secteur privé) aptes à la GRC mises en œuvre au niveau local
- Outils de gestion, de suivi des risques et catastrophes développés et mis en place
- Dans quelle mesure peut-on dire que tous les Plans de Travail ont été mis en œuvre conformément aux procédures en vigueur ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que le taux de réalisation budgétaire est satisfaisant ?

- Dans quelle mesure peut-on dire que les besoins en ressources humaines et logistiques ont été pris en considération ?

Efficience : Est-ce que les résultats sont obtenus à des coûts raisonnables ?

- Dans quelle mesure peut-on dire que tous les résultats et succès du projet sont obtenus à des coûts raisonnables (par rapport aux moyens humains, financiers et matériels) ?
- Est-ce que les activités ont été réalisées à temps ? Si non, avec quelles contraintes ?
- Quels sont les résultats obtenus et/ou activités réalisées à travers les ressources prévues pour le projet/le portefeuille ?

Impact : Quels sont les changements palpables observables au niveau de la population des localités d'intervention ?

- Dans quelle mesure peut-on dire que le projet/le portefeuille a apporté de changements considérables (attendus ou non, positifs ou non) au niveau de la population des localités d'intervention en termes de gouvernance ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que le projet/le portefeuille a apporté de changements considérables (attendus ou non, positifs ou non) au niveau de la population des localités d'intervention en termes d'accès aux moyens de production ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que le projet/le portefeuille a apporté de changements considérables (attendus ou non, positifs ou non) au niveau de la population des localités d'intervention en termes de gestion durable de ressources naturelles ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que le projet/le portefeuille a apporté de changements considérables (attendus ou non, positifs ou non) au niveau de la population des localités d'intervention en termes de résilience aux risques et catastrophes ?

Pérennité : Est-ce que les résultats obtenus dans le cadre du portefeuille de projets sont pérennes ou peuvent être pérennisés ?

- Est-ce que les entités relais se sentent être capables de poursuivre avec les autres acteurs éventuellement sans le soutien du projet ?
- Si oui, expliquez.
- Si non, de quoi les entités relais auriez eu besoin pour vous pouvoir continuer sans l'appui du projet ?
- Dans quelle mesure peut-on dire que les conditions de viabilité de l'ensemble de ces acquis et résultats sont-elles réunies ?

Quels sont les facteurs de succès ?

Selon vous, quels ont été les facteurs qui ont favorisé le succès du projet/du portefeuille ? Expliquez comment ?

Quelles sont les bonnes pratiques ?

Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques à retenir de la mise en œuvre du projet/du portefeuille ?

Quelles leçons peut-on dégager ?

Selon vous, quelles sont les leçons à retenir de la mise en œuvre du projet/du portefeuille ?

Quelles étaient les contraintes durant la mise en œuvre du portefeuille de projets, et les solutions apportées ?

Selon vous, quels ont été les facteurs qui ont entravé le succès du projet/du portefeuille ? Expliquez comment ?

Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?

Avez-vous des recommandations pour la poursuite du portefeuille de projets ?

Quelles suggestions faire au PNUD pour l'après-projet ?

Si PNUD est amené à formuler et à mettre en œuvre un projet/un portefeuille similaire dans l'avenir, quelles seront vos recommandations ?

Annexe 4 - Liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités

Région / District	Nom	Prénom	Fonction	Contact	email
Antananarivo	ANDRIAMANDIMBISOA	Holihasinoro	Team Leader Pauvreté / Environnement	032 23 100 76	holihasinoro.andriamandimbisoa@undp.org
Antananarivo	ANDRIATAHINA	Manantsoa	Chargé de Programme Environnement	032 23 108 40	manantsoa.andriatahina@undp.org
Antananarivo	MILANTOSOANANDRASANA	Larissa	Chef de projet	032 23 628 13	larissa.milantosoanandrasana@undp.org
Antananarivo	SOLOMAMPIONONA	Patrick	Spécialiste en Suivi / Evaluation	032 23 100 26	patrick.solomampionona@undp.org
Antananarivo	RARIVOHELISON	Hajamihamina	Spécialiste en Communication et gestion des connaissances	032 23 649 95	hajamihamina.rarivohelison@undp.org
Antananarivo	RATSIHAROVALA	Mbola	Secrétaire Général de la Région Analamanga	034 16 421 18	rratsiharovala.mbolanoro@gmail.com
Antananarivo			Team Leader PF1		
Antananarivo			Chargé de Programme PF1		
Antananarivo			Team Leader PF2		
Antananarivo			Chargé de Programme PF2		
Antananarivo	CHIMI	Narcisse	Oversight		
Tuléar	HERIARIVELO	Risite	DRP Atsimo Andrefana	032 23 643 51	h.risite@gmail.com
Tuléar	LAHA	Sylvain	DRPS Atsimo Andrefana	032 23 643 52	sylvainlaha@gmail.com
Tuléar	ANDRIANARIMANANA	Manjakalaza	Chef de projet	032 23 601 01	manjakalaza.andrianarimanana@undp.org
Tuléar	RANAIVOARIMANANA	Sedraniaina	Expert SIG et responsable Base de données	032 05 803 30	sedra.ranaivoarimanana@undp.org
Tuléar			Coordonnateur interrégional du Grand Sud		-
Ambovombe	GOMIS	Alexandre	Coordonnateur Régional	032 23 100 62	alexandre.gomis@undp.org
Ambovombe	MAMITIANA	Fabrice	Chef de projet PF3 Androy (Interim)	032 71 722 40	fabrice.mamitiana@undp.org
Ambovombe	RATOHANDRAINA	Prior	DRP Androy	032 23 643 49	ratohandraina@gmail.com
Ambovombe	MICHEL	Georges	DRPS Androy	032 23 643 50	migeot76@gmail.com

Ambovombe	RAKOTONIANA	Jean	Spécialiste en Infrastructure Grand Sud	032 03 239 11	jean.rakotoniaina@undp.org
					-
Fort Dauphin	RAKOTOMALALA	Herman	Chef de projet Anosy	032 03 239 12	herman.rakotomalala@undp.org
Fort Dauphin	RABENANDRIAMANITRA	Louis Sabbatin	DRP Anosy	032 23 643 47	rsabbatin@gmail.com
Fort Dauphin	FOTOMAHAVALISOA	Avisoa Ferdinand	DRPS Anosy	032 23 643 48	rableonce@gmail.com
Betroka	RABENARISON	Mamy	Spécialiste en Etat de Droit et accès à la justice Grand Sud	032 03 468 03	mamy.rabenarison@undp.org

Annexe 5- Liste des documents examinés

- Document de projet du PF3 - Cadre des résultats
- Baseline du PF3
- Convention de financement du PF3
- Différents rapports de mission de suivi et de supervision du PF3
- Extrait du CPD 2021 – 2023
- Guide établi par Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE)
- Monographies des 4 régions
- Plan d'Action National de Lutte contre le changement climatique
- Plan Emergence Madagascar
- Plans de développement régionaux
- Plans de travail Annuel approuvés 2022, 2023, 2024
- Politique Nationale de lutte contre les Changements Climatiques
- PV de réunion du comité de pilotage du PF3
- Rapports de mise en œuvre des projets du PF3 2022
- Rapports de mise en œuvre des projets du PF3 2023
- Stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité

Annexe 6 – Code de conduite des évaluateurs signé par les membres de l'équipe d'évaluation



By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.



INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible.**



ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.



RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access to** the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).



BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration of risks and benefits** from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm.** I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

ANDRIAMIZANA EDENY



Antananarivo, le 30 Septembre 2024



By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.

INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible.**

ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.

RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access to** the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).

BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration of risks and benefits** from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm.** I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

RAZAKAMAHADIMBISON PIERRE ANGELITO HERMANN



30 Septembre 2024



By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.



INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible.**



ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.



RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access to** the evaluation process and products by all relevant stakeholders - whether powerless or powerful - with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).



BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration of risks and benefits** from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm.** I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

OLIVA LILY Razanatseheno

30 September 2024 (Signature and Date)