RAPPORT SUR L'EVALUATION FINALE DU PROJET «PROMOTION DE LA CULTURE ET DE LA DEFENSE DES DROITS HUMAINS A L'ECOLE»

Période	:	22 décembre 2010 -13 janvier 2011
Date de présentation	:	16 février 2011
Date de déposition	:	25 février 2011
Lieu	:	Antananarivo - Madagascar
Nom de l'évaluateur	:	RAKOTO Yvon NAMELANKAFATRA
Bénéficiaire de l'évaluation	:	PNUD Madagascar

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES 5
LISTE DES TABLEAUX 6
LISTE DES GRAPHES 6
SOMMAIRE EXECUTIF 7
BILAN DE L'EXECUTION DU PROJET 11
1. Rappel du contexte historique 11
2. Comment le projet était-il préparé? 12
3. Organisation et Gestion des Ressources Humaines du projet 13
A. Organisation du projet 13
a) L'organisation, l'évolution de la situation politique et le mode de gestion 13
b) Le changement de mode de gestion et les rapports entre le PNUD et OEMC 13
c) Point d'analyse sur la structure organisationnelle 14
B. Ressources Humaines 16
4. Le planning opérationnel 16
A. Avantages 16
B. Les lacunes 16
5. Les réalisations du projet 18
6. Le système de Monitoring du projet 19
A. Mécanisme de fonctionnement du système de monitoring 19
B. La faiblesse du système monitoring 19
C. Conséquences 20
7. Résultats de la mise en œuvre 20
A. Résultats 20
B. Indicateurs des résultats 20
8. Les facteurs affectant les résultats du projet 23
A. Les facteurs internes affectant le projet 23
B. Les facteurs externes affectant le projet 24
9. Financement et coût réel du projet au 29 décembre 2010 24
10. Pérennisation du projet 25
11. Les Effets du projet 26
12. Les impacts du projet 26

13. Efficacité du projet 26
14. Efficience du projet 27
15. Conclusions 28
16. Recommandations principales 28
17. Les leçons à tirer 30
ANNEXES 31
Annexe 1 - Les Termes de référence 32
Annexe 2 – Liste des personnes interviewées (Selon l'ordre alphabétique des noms) 35
Annexe 3 – Emplacements visités 36
Annexe 4 - Liste des documents consultés 37
Annexe 5 - Méthodologie 39
1. L'ECHANTILLONNAGE 39
2. LA COLLECTE D'INFORMATIONS OU RECUEIL DES INFORMATIONS 40
a) Recherches des informations de sources secondaires internes 41
b) Recherches des informations de sources secondaires externes 41
c) Les Recherches d'informations de sources primaires 41
d) La technique de l'observation 42
3. LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS ET CONSTITUTION DES BASES DES DONNEES 42
4. L'INTERPRETATION ET L'ANALYSE 42
5. LIMITES DE LA METHODOLOGIE 42
6. MATRICE D'EVALUATION 44
7. OUTILS D'EVALUATION 45
QUESTIONNAIRE 45
FICHE RECAPITULATIVE DE L'EVALUATION 47
Annexe 6 – Biodata du Consultant 50
Annexe 8. CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM 51

Nos vifs remerciements à tous ceux qui nous ont aidé à réaliser ce travail d'évaluation du projet « Promotion de la culture et de la défense des Droits Humains à l'école ».

Rakoto Yvon Namelankafatra

LISTE DES ACRONYMES

BEMC	:	Bureau de l'Education de Masse et du Civisme
CDE	:	Convention dur les Droits des Enfants
CNE	:	Conseil National de l'Education
DIM	:	Direct Implementation (Mode de gestion)
DREMC	:	Direction Régionale de l'Education de Masse et du Civisme
FFMOM	:	Fanabeazana sy Fampivelarana ny Maha Olo-Mendrika ou Education et Développement du Civisme
FNUD	:	Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
GAR	:	Gestion Axée sur les Résultats
MEN	:	Ministère de l'Education Nationale
MINESEB	:	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de l'Education de Base
NEX	:	National Execution
NIM	:	National Implementation (Mode de gestion)
OEMC	:	Office de l'Education de Masse et du Civisme
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	:	Plan du Travail Annuel
SMART	:	Spécifique; Mesurable, Approprié, Réalisable et Temporel
TDR	:	Termes de référence
UPM	:	Unité de Passation des Marché
VNU	:	Volontaires des Nations Unies

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Le taux de réalisation du projet, p.18

Tableau 2 - Les résultats de la mise en œuvre du projet, p.22

Tableau 3 - Les facteurs internes affectant le projet, p.23

Tableau 4 - Les facteurs externes affectant le projet, p.24

Tableau 5 – Financement et coût réel du projet à la fin du projet, p.24

Tableau 6 – Rapports entre les ressources et l'avancement des réalisations, p. 27

LISTE DES GRAPHES

Graphe 1- Structure organisationnelle du projet depuis juin 2009 (NIM), p. 15

Graphe 2 - Structure organisationnelle du projet depuis aout 2010 (DIM), p. 15

Graphe 3 - Les résultats de la mise en œuvre du projet, p. 21

Graphe 4 – Représentation graphique du niveau d'utilisation du fonds, p. 25

Graphe 5 – Représentation graphique des rapports entre les réalisations et l'utilisation du Fonds, p. 27

SOMMAIRE EXECUTIF

i. Ce document traite l'évaluation *a posteriori* externe du projet intitulé «Promotion de la Culture et de la Défense des Droits Humains ». L'évaluation s'est déroulée à Antananarivo pour une durée de quinze (15) jours, du 22 décembre 2010 au 13 janvier 2011. Le projet est financé entièrement par FNUD et ayant comme récipiendaire et Agence d'Exécution, PNUD Madagascar. C'est l'OEMC du MEN, en revanche, qui en est l'Agence de mise en œuvre.

ii. ***L'objectif de l'évaluation***, selon les Termes de référence ou TDR[1], est de produire un rapport détaillé sur les réalisations du projet intitulé « Promotion de la Culture et de la Défense des Droits de l'Homme à l'Ecole », les contraintes ayant jalonné sa mise en œuvre, les leçons apprises et les bonnes pratiques, les effets et impacts attendus et non attendus en relation avec l'utilisation des ressources qui lui ont été allouées.

iii. ***Les résultats attendus dans ce rapport d'évaluations*** ce sont des réponses aux questions ci-après :

- Dans quelles mesures le projet a réalisé les produits et effets attendus de sa mise en œuvre ?
- Dans quelles mesures les résultats du projet sont-ils pérennes ou peuvent être pérennisées ?
- Quels ont été les facteurs de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
- Quels ont été les effets non attendus du projet ?
- Quelles sont les recommandations pour l'après-projet, et pour la formulation de nouveaux projets similaires ?

En dehors des réponses aux questions ci-dessus, le présent répond également aux dispositions IV, SUPERVISION, EVALUATION ET RAPPORT FINANCIER du document de projet initial du FNUD, P.4 dernier alinéa, selon lesquelles « A la fin du projet, un rapport final technique et financier sera dressé pour une évaluation finale et énumérer **les différentes activités effectuées** ».

[1] Cf. TDR en Annexe 1

iv. ***Le public de l'évaluation***

Outre les deux Agences précitées, le public de l'évaluation est constitué surtout par les élèves, les enseignants, les personnels administratifs, les parents d'élèves, les communautés éducatives, les groupes vulnérables ou marginalisés particulièrement (personnes vivant avec handicap, les fillettes, les enfants en situation précaire, etc.).

v. ***Les utilisations dans l'avenir***

Les résultats escomptés à ce projet, les atouts cernés comme ses faiblesses, les effets attendus ou non attendus, les leçons à tirer ou encore les différents impacts qui en découlent, devraient être utilisés comme des nouveaux repères et éléments précieux dans l'élaboration d'autres projets similaires susceptibles d'être lancés dans le futur.

vi. ***Méthodologie de l'évaluation:*** conformément aux TdR.

- une analyse documentaire [2]a été effectuée ;

- des entretiens de type semi-directif[3], auprès des preneurs de décision de ce projet, appelés aussi des informateurs-clé, ont été également réalisés auprès des responsables des parties prenantes (PNUD, l'équipe du projet, l'OEMC du MEN).

- Des entretiens de groupes auraient été faits, auprès des élèves, enseignants et parents d'élèves, mais, compte tenu du niveau d'intervention du projet, ce type d'entretien n'a pas eu lieu.

- L'Observation afin de voir*, in visu*, le mécanisme de fonctionnement de l'organisation du projet ou les rapports entre les parties prenantes. Si elle peut trouver sa limite dans l'interprétation des faits, elle permet de décrire fidèlement l'état des lieux.

[2] Cf. Liste des documents consultés en Annexe 2

[3] Pourquoi un entretien semi-directif ? Pour deux raisons : il est beaucoup plus souple qu'un entretien formel (qui est rigide et nécessite un ajustement continuel) ; c'est aussi moins couteux, parce que un entretien formel nécessite un temps suffisant (au moins deux mois), un ou plusieurs groupes d'évaluateurs, superviseurs d'enquête et Chef d'évaluation– Il est le mieux adapté au contexte.

vii. *Résultats de l'évaluation et Conclusion de la mise en œuvre du projet « Promotion de la Culture et de la défense de Droits Humains à l'école ».*

Le résultat global escompté par le projet est «assez satisfaisant».

A cet effet,

1/5 des résultats attendus sont atteints ;
3/5 des résultats attendus sont partiellement atteints ;
1/5 ne sont pas atteints. (Voir détails, PP 21-23)

Les effets attendus à ce projet sont les suivants :

- L'intégration dans les programmes scolaires, les matières relatives aux Droits de l'Homme et l'Education Civique, à partir de la rentrée 2011-2012.

- La capacité des formateurs de l'OEMC et ses ramifications régionales est plus développée qu'avant, si on se réfère aux Droits Humains et à l'Education Civique.

Ce projet n'a pas encore d'impact, son évaluation rétrospective a débuté neuf (9) jours avant son achèvement.

Ainsi, il n'est pas évident d'apprécier s'il est efficace ou non.

Par ailleurs, il n'est pas efficient, en employant le même nombre du personnel affecté au projet, en 2009 et 2010, le taux de réalisation est à 31%, alors que le taux d'utilisation du fonds s'élève à 49%.

viii. *Recommandations principales*

- *A la phase de la Conception*

Veiller à ce que le Cadre des résultats, les cibles, les stratégies figurés dans Document initial du projet, soient fidèlement transcrits dans le document de projet, signé entre l'Agence d'Exécution et l'Agence de mise en œuvre.

Dans la phase de la planification : suivre et observer les grandes lignes, conseils et suggestions dans le « GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT » du PNUD.

Créer et choisir une organisation qui répondra spécifiquement au sens de l'orientation des actions ou travaux à réaliser.

Respecter les règles générales qui régissent une organisation : s'il s'agissait d'une organisation par fonction (Principe de l'unité de commandement, la règle de la simplicité de l'organisation, règle de la flexibilité, la règle de séparation de fonctions sur des attributions incompatibles, etc.).

Vérifier à ce que l'équipe de projet soit composée, au moins, d'un Chef de projet, un Responsable Administratif et Financier, un Responsable de Suivi, Un Superviseur, etc.

A chaque activité planifiée, déterminer le nombre des travailleurs et la quantité des matériels/équipement correspondants, afin de calculer le coût par activité avec réalisme.

- *De la planification*

  L'Agence d'Exécution et l'Agence de mise en œuvre doivent utiliser un seul et même Plan de travail annuel découlant d'un même dossier de projet.

  Vérifier à ce que les activités planifiées répondent réellement aux stratégies énoncées dans le document de projet.

  Planifier les activités suivant leurs ordres logique et chronologique.

- Autres recommandations :

  Développer davantage l'appropriation nationale dans toutes phases du projet. C'est l'essence de la Gestion Axée sur les Résultats.

  Renforcer la capacité des responsables du projet en matière de Gestion Axée sur les Résultats.

  Essayer de mettre en application parmi les stratégies de pérennisation : la théorie de changement culturel[4] et du développement culturel[5] .

---

[4] Le changement culturel peut s'opérer sous trois formes : le « top-down change » ou changement par le haut, le « Bottom-up change » ou changement par le bas et le « shared responsability for change » ou changement harmonieux. (Cf. L'Afrique a-t-elle besoin d'un ajustement culturel – Daniel Etounga, Editions Nouvelles du Sud, 4ème Edition, 1991).

[5] Cf. Développement Culturel, A. Girard et G. Gentil – Edition Expériences politiques, Dalloz UNESCO, 1982.

BILAN DE L'EXECUTION DU PROJET

1. Rappel du contexte historique

L'après élection présidentielle du 03 décembre 2001, a été caractérisée par une crise-politique secouant Madagascar durant six (6) mois. Ce problème politique appelé « Crise de 2002 » avait des conséquences néfastes, aussi bien à l'environnement éducationnel que sur le plan social en général.

La dégradation du civisme tend à se généraliser et les violences scolaires devenaient des actes de plus en plus banals.

Le MINESEB avait alors décidé en 2002 de créer une nouvelle direction en son sein appelée : La Direction de l'Education de Masse et de Civisme – Elle est à la fois l'embryon et l'ancêtre de l'OEMC actuel.

La mission de cette nouvelle Direction du MINESEB est de rétablir le Civisme des Citoyens 6 dès leur enfance et d'instituer en environnement scolaire où le respect des Droits de l'Homme règnera.

En 2005, consciente de l'intérêt porté à la mission de la Direction de l'Education de Masse et de Civisme sur la Promotion des Droits Humains, une Responsable de la Coordination du Système des Nations Unies avait encouragé le Directeur de Celle-ci d'élaborer un dossier de projet en éducation, pour être l'objet d'un éventuel financement si l'on trouvait de bailleurs de fonds.

La même année, l'OEMC devient le Point focal des Droits de l'Homme en relation avec le Haut Commissariat des Droits de l'Homme à Genève.

Un Appel à projet a été à lancé par le FNUD en 2006 dans le domaine de la Gouvernance Démocratique. Le dossier de soumissionnement de l'OEMC a été retenu.

Si la préparation du projet est plus ou moins correcte, son exécution, en revanche, a connu d'énorme difficulté.

Le démarrage tardif est imputable au Ministère de l'Education de 2007 à 2008. Une partie des Hauts fonctionnaires de ce ministère se sont opposés, que la gestion du projet soit gérée par une ancienne direction, et souhaitent d'enlever celui-ci aux mains de l'actuel OEMC.

---

[6] La matière « Education Civique » a été enseignée dans les Ecoles Primaires Publiques vers la fin des années 60 et début des années 70. Elle fut supprimée en 1975, c'est-à-dire, lors de Révolution Socialiste.
Ce n'est qu'en 1996, que la matière FFMOM ou « Fanabeazana sy Fampivelarana ny Maha Olo-Mendrika » (Education et Développement du Civisme) fût réintroduite dans l'enseignement primaire. Elle est enseignée 3 fois par semaine avec un volume horaire près de 40 mn par séance.
L'enseignement de l'éducation civique s'étendait jusqu'à l'enseignement secondaire (de la Classe de 6ème à la classe de 3ème), et en 1998, le MINESEB arrivait à éditer des fiches pédagogiques, en langue nationale,
Mais, malheureusement, les Lycées, Les Collèges Techniques et Lycées Techniques n'ont jamais bénéficié de cet enseignement.

La restructuration due à l'adaptation au contexte de crise au niveau du PNUD, avait contribué également au retard du lancement du projet.

Le projet a connu deux périodes diamétralement opposées : une période normale (avant 2009) et un contexte de crise (à partir de janvier 2009).

La crise politique a beaucoup influé sur la gestion normale du projet. Ainsi, il a été de l'objet de deux demandes d'extension d'exécution de 6 mois de chaque auprès du FNUD (fin juin 2010, puis jusqu'au 31 décembre 2010).

2. Comment le projet était-il préparé?

La préparation du projet du projet « Promotion de la Culture et de la défenses des Droits Humains » est plus ou moins correcte dans son ensemble.

Il est constaté par trois (3) documents différents qui marquent son parcours depuis (4) ans : le premier est signé par le PNUD et le MEN le 5 novembre 2007 ; le second est signé le 24 juin 2009 et le dernier date du 12 août 2010.

Les grandes orientations sont tirées du document de projet initial signé par les représentants du PNUD, du MEN et du FNUD en 2007.

Cependant, la transcription du document de projet initial n'est pas très fidèle dans la mesure où deux points capitaux du document initial ne figurent pas dans les trois documents de projets qui se sont succédés. Il s'agit d'abord de la stratégie relative à l**a promotion de la Culture** qui constitue la base de son essence (son titre même), et ensuite, la prise en compte des **groupes marginalisés ou vulnérables** (personnes vivant avec handicap, enfants défavorisés…) parmi les cibles prioritaire (Genre et Groupe vulnérables ou marginalisés, p.4).

Aussi, le contenu respectif des trois (3) documents n'est pas tout à fait le même. A titre d'exemple, le premier document (5 novembre 2007) ne prévoit que seulement trois (3) Résultats attendus ou Objectifs annuels et trois (3) indicateurs des résultats. Le deuxième connaît cinq (5) produits attendus (2009) et le troisième (2010) en retient quatre (4).

La question se pose de savoir quel cadre de résultats, l'évaluateur *a posteriori*, va-t-il se référer par rapport à la réalisation du projet? La réponse du PNUD est sans équivoque lors de la présentation du rapport provisoire : on a retenu le document initial du FNUD comme document de référence des résultats.

Dans le fond, il manque quelques points importants et très utiles dans le(s) dossier(s) de projet : le cadre des résultats (appelé aussi cadre logique chez certains bailleurs) – l'analyse des risques (par exemple, différend institutionnel, conflits politiques, catastrophes, etc.) – et enfin, la formulation en SMART des impacts et des effets – Le dernier point est fondamental, pour mesurer l'avancement des travaux et l'efficacité du projet.

3. Organisation et Gestion des Ressources Humaines du projet

A. Organisation du projet

Le projet adopte une organisation par fonction, appelée également structure simple. C'est l'organisation *formelle* du projet et son organigramme est présenté dans la page 16 du Dossier de projet de 2009 et en page 19 du dossier de projet de 2010. Quel que soit le mode de gestion en vigueur, l'organigramme demeure le même.

L'organisation du projet est l'un des facteurs qui affectent négativement les résultats du projet, ou au moins en partie responsable des non-atteints des 74% des résultats attendus.

a) L'organisation, l'évolution de la situation politique et le mode de gestion

Le projet a démarré dans une période où le degré de la crise politique avait atteint un niveau toujours inquiétant par rapport au mois de janvier ou en mars 2009.

Bien que Madagascar ait été déclaré par l'Equipe pays du Système des Nations comme SSD ou Situation spéciale de développement le 22 avril 2009, le projet a été géré en mode National Implementation (Document de projet du 24 juin 2009). Cela signifie que l'Exécutif (voir le schéma ci-après), qui est la principale instance décisionnelle est représenté par le Secrétaire Générale du Ministère de l'Education Nationale (niveau maximal d'un Ministère du Gouvernement de la transition où les agences des Nations Unies sont autorisées à entrer en contact).

A noter qu'étant un Haut fonctionnaire de l'Etat, celui-ci est nommé par Décret (simple ou pris en Conseil des Ministres ou encore en Conseil du Gouvernement).
La fonction du Directeur National du projet est assurée par le Directeur de l'OEMC en 2009.

Qu'en deçà, le document de projet de 2009 précise expressément que seules les activités à caractère technique seront réalisées au cours de ladite année ; tandis que les activités requérant des décisions politiques et dépendant des facteurs des facteurs institutionnels sont reportées ultérieurement.

La mise en place de l'équipe de gestion du projet (activité 5.1 de la Composante 5), qui aurait dû être planifiée dès le démarrage du projet (et non au 3ème ou 4ème trimestre 2009), n'a pas pu être réalisée.

b) Le changement de mode de gestion et les rapports entre le PNUD et OEMC

En 2010, au moment, où la courbe de la crise politique se trouve sur une pente descendante et Madagascar restait en SSD, le nouveau Document de projet adopte le mode de gestion *Direct Implementation*. Même, si l'organigramme restait le même, le fond en revanche a bouleversé la structure initiale et avait entraîné des effets imprévus.

Dorénavant, le PNUD est Co-présidence avec l'OEMC auprès du MEN de la gestion du projet. La fonction du Directeur du projet est attribuée à l'Assistant au Représentant résident (ARR/Gouvernance).

C'est l'organisation du PNUD qui prédomine et emporte sur l'organigramme.

La première conséquence, l'OEMC est complètement effacé dans l'organisation de la mise en œuvre, ce qui avait entraîné une certaine frustration de la part de ce dernier.

La seconde conséquence, l'OEMC se montre très critique envers la qualité technique des travaux ou de services de Consultance honorés par des Consultants et Bureau d'études choisis par PNUD, mais, dont il n'a pas été informé. (Cf. Graphes 3 et 4 sur l'évolution de fait de la structure de l'organisation).

Les rapports entre PNUD et OEMC deviennent de plus en plus complexe, toutes activités réalisée par PNUD sous ce mode de gestion ne sont pas épargnées de critiques : des réserves ont été émises par l'OEMC : la validation de la traduction des traités internationaux : les techniciens de l'OEMC ne sont pas d'accord sur certaines terminologies utilisées par le Consultant et souhaitent que la traduction soit confiée par le Ministère de la Justice et de Garde des Sceaux) ; les bicyclettes et motocyclettes achetées n'ont pas non plus l'objet d'une réception, etc.

Le redémarrage du dernier trimestre 2010, résulte non à une modification de l'organisation, ni à un changement de mode de gestion, mais à une compréhension mutuelle de la responsabilité de chacun dans l'exécution de ce projet. Echec ou Succès les deux parties restent redevables.

c) Point d'analyse sur la structure organisationnelle

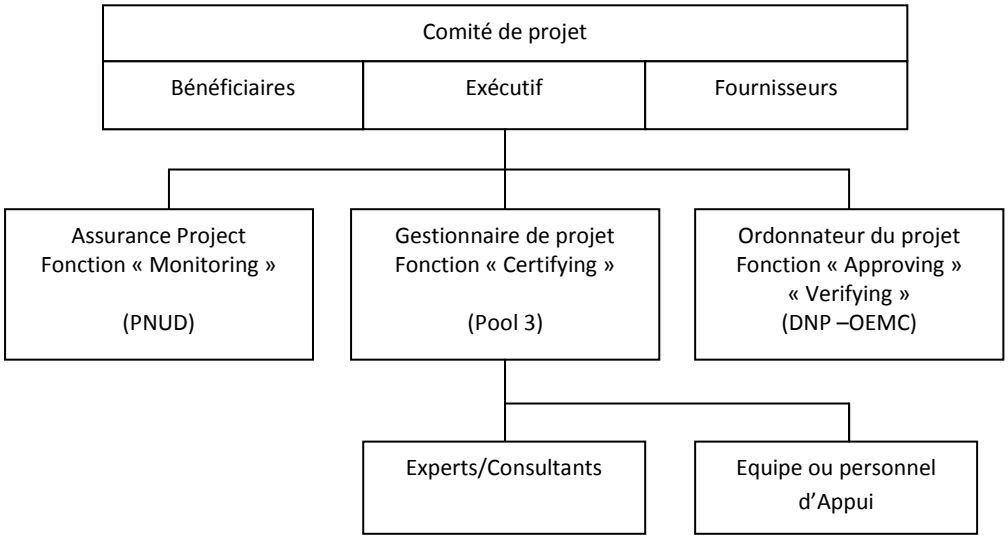
Dans l'exécution du projet, on peut constater qu'il y a deux fonctions qui s'en occupent. Le Directeur de projet et le Gestionnaire de projet (qui devrait se charger, la mise en œuvre des activités techniques). En quelques sortes : on assiste à un Exécutif bicéphale, qui est contraire à la **règle de l'unité de commandement de l'organisation**[7]. Dans une telle situation, et moindre divergence de point de vue entre les preneurs de décisions, l'organisation pourrait être paralysée, soit de rivalité soit du conflit interne.

En second lieu, une autre règle, en particulier de la séparation des fonctions n'est pas non plus respectée.
Le problème se trouve à deux (2) niveaux : le Directeur de projet est également « Responsable financier » : deux fonctions pratiquement incompatibles (Cf. Rôles et responsabilités des parties dans la gestion du projet, 5.3, page 20 du document de projet 2010).

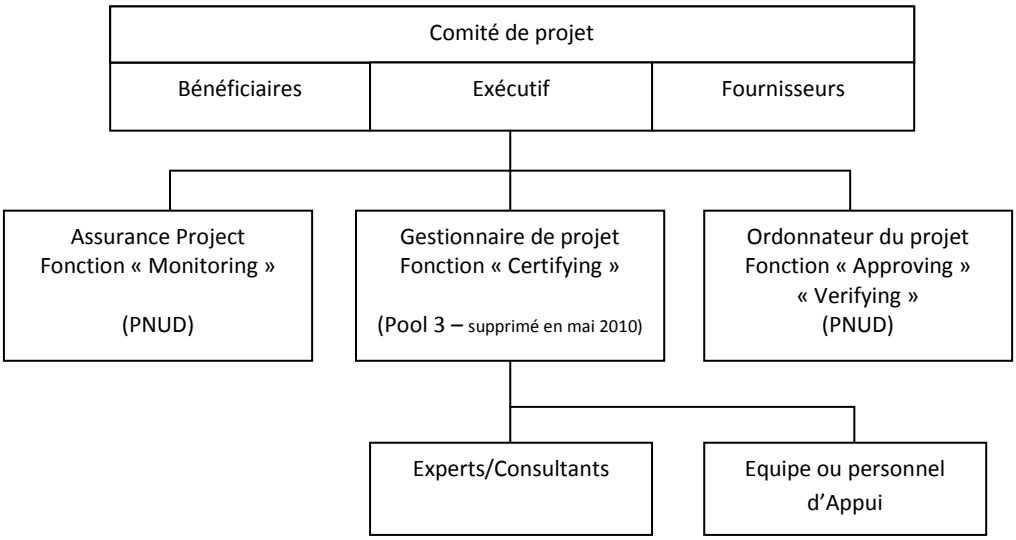
Aussi, l'Expert qui est gestionnaire de projet (des activités techniques), est aussi superviseur et responsable de suivi : telles fonctions entravent **la règle de séparation des fonctions entre ces attributions dans une organisation.** Une des conséquences est soulevée dans la section suivante.

[7] Cf. Les douze règles qui régissent une organisation de la *Conference National Board.*

Evolution de fait de la structure organisationnelle



Graphe 1 – Structure organisationnelle du projet depuis juin 2009 (NIM)



Graphe 2 – Structure organisationnelle du projet depuis 12 août 2010 (DIM)

B. Ressources Humaines

Les RH affectées à l'exécution du projet peuvent être analysées à partir de plusieurs critères. En matière de compétence, les deux parties emploient des personnes hautement qualifiées.

Les personnes de l'OEMC sont des spécialistes en matière d'Education et ayant déjà travaillé plusieurs années au MEN.

PNUD affecte également des personnes hautement qualifiées à différentes compétences (Droit, Gestion, Communication, etc.) au sein du projet.

Cet aspect constitue un atout énorme du projet.

La suffisance en nombre expose le projet dans une situation contradictoire : le MEN, par le biais des ses ramifications (DREN, CISCO), disposent de nombre important des techniciens en éducation, et susceptible de mettre en œuvre le projet dans tout le territoire Malagasy dans un temps relativement court. Cette opportunité n'est pas exploitée.

Par opposition, lors de l'application du mode de gestion DIM, la capacité de gérer le projet est largement réduite, compte tenu de l'insuffisance en nombre du personnel du PNUD affecté au projet.

4. Le planning opérationnel

Le planning opérationnel est représenté dans le Plan de travail annuel. Les deux parties ont chacune leurs propres PTA, qui sont différents dans la forme, mais qui renferment à peu près les mêmes informations.

C'est à la base de ces documents que la gestion de projet, proprement dit, s'appuie. Les informations qui y sont souscrites sont également les repères permettant au Responsable de suivi de voir l'avancement des activités réalisées (progression) et d'en analyser les écarts.

A. Avantages

Respectant un certain modèle, ils sont faciles à lire et mettent en relief toutes les informations pertinentes liées à chaque activité principale : le résultat attendu (Output ou Extrant), la période laquelle elle devrait être exécutée, l'organisme responsable de l'exécution, voire le coût qui y est associé, etc.

B. Les lacunes

Comme il est mentionné en Page 13, les trois (3) documents de projet, respectivement du 2007, 2009 et 2010, n'ont pas repris d'une manière fidèle les grandes orientations mentionnées dans le document de projet initial du FNUD.

A cet égard, des activités relatives à la promotion de la culture sont absentes.

De même des activités visant les groupes marginalisés (personnes en situation d'handicap, enfants en situation précaire, etc. ne sont pas y planifiées non plus.

Les activités spécifiant le rôle et la place des filles ou fillettes dans l'exécution du projet sont également oubliées, alors on est dans l'Approche genre.

A point de vue technique, l'Output 5, ayant comme intitulé « la gestion du projet est effectuée de manière efficace », n'est pas ni un produit, ni un service.

Il s'agit, en fait, d'une activité principale, qui aurait dû être planifiée au début du projet, avant même le démarrage, et non au dernier trimestre de l'année 2010.

La raison en est très simple, comment gérer efficacement un projet sans mettre en place l'équipe de gestion à la première activité à réaliser?

5. Les réalisations du projet

Il s'avère important de préciser dans une Gestion axée sur les résultats « Les processus de planification, de suivi et d'évaluation doivent viser **la réalisation des résultats** - et non la réalisation de la totalité des activités et l'obtention de tous les résultats selon le calendrier arrêté[8] ».

Cependant, à la demande du Directeur de l'OEMC lors de la présentation du rapport provisoire, qui rejoigne d'ailleurs les termes du document initial du FNUD, en page 4, selon lequel l'évaluation finale énumèrera **les différentes activités effectuées**, le tableau ci-dessous présenta la synthèse de la réalisation du projet.

		REALISATION	
Activités principales	**Nbre sous-tâches**	**OUI**	**NON**
Etude nationale de la situation actuelle de l'éducation au respect des DH et du Civisme dans les écoles	5	X	
Réalisation d'un atelier national de diagnostic sur la problématique du civisme	4		X
Formation des formateurs-sensibilisateurs pour l'éducation nationale	4 1	X	 X
Formation des acteurs du domaine des DH et du Civisme	4		X
Proposition des thèmes sur les DH à insérer dans les programmes scolaires	1 5	X	 X
Produire des supports pédagogiques et didactiques	5 1	X	 X
Production des outils de communication pour le grand public	2 4	X	 X
Traduction des textes internationaux	3 3	X	 X
Réalisation d'une campagne de sensibilisation et mobilisation pour la promotion et la défense des Droits Humains dans les écoles	2 3	X	 X
Organisation des manifestations culturelles sur les DH et le Civisme	2 13	X	 X
Mise en place une médiatisation permanente	2		X
Réalisation des concours dur les DH	7		X
Constitution d'une base de données de suivi et d'évaluation	4 2	X	 X
Mise en place d'un cadre de concertation périodique	4		X
Suivi et évaluation du projet	3		X
Réalisation d'un atelier national de capitalisation et du bilan	3		X
Production des documents de capitalisation et des rapports	2		X
Mise en place de l'équipe de gestion de projet	1 3	X	 X
Dotation en équipement et fournitures de l'OEMC et ses structures déconcentrées	2 6	X	 X
TOTAL	**101**	31	70

Tableau 1. Le taux de réalisation du projet
(Sources : OEMC/PNUD Madagascar 2009 et 2010 ; Calculs : nos soins)

Le taux de réalisation à la clôture du projet est de : 30,69 %, dont, près de 26 % en 2009 (achevées et partiellement achevées confondues).

[8] Guide de la planification, du suivi et d'évaluation sur les résultats du développement, 1.3 – Principes de la planification, du Suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, p.13

6. Le système de Monitoring du projet

En principe, il devrait appartenir à l'OEMC de développer et d'appliquer les mécanismes et les outils de planifications, de suivi et évaluation (interne) selon les procédures du PNUD (Cf. Supervision, évaluation et rapport financier de la section IV du Document initial du projet du FNUD du 2007, p.4).

Mais pour des raisons d'ordre technique, c'est le PNUD qui avait assisté l'OEMC dans la planification du projet.

Dans son organisation, l'OEMC ne dispose pas de responsable de Monitoring affecté à ce projet. Il n'a pas non plus un superviseur pour contrôler la réalisation du projet ; puisque l'équipe de projet n'a jamais été constituée, et en l'absence de la fonction de superviseur dans l'organigramme, la responsabilité de suivi du projet a été confiée à un poste nouvellement créé au sein du PNUD durant la crise : Expert du Pool 3 (point 8, devoirs et responsabilités de l'Expert). Etant supervisé par le Coordonnateur de Pool 3, l'Expert a comme fonction principale, la conception, supervision et la Conduite des activités techniques du Projet (Cf. TdR de l'Expert).

Le risque de l'objectivité sur le rapport produit par l'Expert se présente, parce qu'il exerce une double fonction incompatible, être gestionnaire de projet (des activités techniques) tout en étant son superviseur (Cf. TdR de l'Expert, Fonction principale).

A. Mécanisme de fonctionnement du système de monitoring

Le suivi du projet se fait de manière suivante :

Le Gestionnaire de projet produit deux types de rapports : un rapport trimestriel et un autre annuel.
Selon un canevas préétabli, le rapport trimestriel est envoyé au Chargé de Suivi, qui opère, à son tour à la saisie des données et indicateurs de progression, parmi d'autres programmes du PNUD, dans le site Intranet du PNUD « Executive Snapshot v 4.7 ».

Le rapport annuel, répond également à un format standard. Les rapports trimestriels y sont incorporés avec mise à jour des informations.

B. La faiblesse du système monitoring

La faiblesse du système de monitoring réside ici sur son caractère interne et sur sa subjectivité, et en cas de déficience de supervision sur les faits relatés dans le rapport, la fiabilité de la progression des activités exposées dans le site, est mise en cause. Les décisions à prendre, suite à l'analyse des écarts peuvent être faussées.

La situation s'est déjà produite, lors de l'activité portant à l'achat des matériels et équipements. L'information erronée n'a pas été corrigée.

C. Conséquences

Plusieurs risques de retard annoncé par l'Expert dans son rapport de 2009, et saisi dans les bases de données du Chargé de Suivi évaluation, n'ont pas été l'objet d'une prise de décision et des mesures correctives afin de rétablir la situation.

Ainsi, le rapport entre le service monitoring et les preneurs de décisions (Co-Président, Directeur de projet) doit être amélioré, afin d'accélérer les décisions ou mesures destinées à résoudre les problèmes sur terrain.

7. Résultats de la mise en œuvre

A. Résultats

Se référant au cadre de résultats du Document originel de l'UNDEF de 2007, la situation Après-projet dénote que seuls deux groupes, notamment : les personnels administratifs et communautés éducatives, ayant participé aux différents ateliers et formations liés directement à la mise en œuvre du projet « Promotion de la Culture et de la défense des Droits Humains » peuvent agir d'un degré plus remarquable (par rapport aux autres cibles) dans le sens du respect, de la promotion et de la défense des Droits Humains et participent davantage à la vie de la société et de la nation.

Cela ne signifie point que les autres cibles, notamment, les élèves, enseignants, parents d'élèves n'agissent pas dans ce sens. Certes, au moins certains groupes parmi eux auraient déjà entendu parler des Droits de l'Homme suite à des circonstances quelconques (à la radio, à la TV, à l'école, entre camarade, dans les journaux, lors d'une conférence, etc.), et peuvent même citer quelques articles-clés, mais sans vraiment capables de les appliquer ou de les respecter ni de les promouvoir dans la société.

B. Indicateurs des résultats

- Pourcentage du contenu et des objectifs des programmes d'enseignement axés sur les Droits Humains : 0%

- Nombre des formateurs – sensibilisateurs formés en Education-Civique : 169
  dont :

  - 27 Formateurs nationaux (5 Directeurs techniques du MEN, 22 Délégués Régionaux de l'OEMC) ;
  - 11 Employés du personnel Central de l'OEMC
  - 22 Délégués Régionaux de l'Education de Masse et de Civisme (DREMC)
  - 104 Responsables des Bureaux de l'Education de Masse et de Civisme (BEMC) ;
  - 5 Formateurs des formateurs (1 Directeur et 4 Chefs de service).

- Nombre des enseignants formés sur l'enseignement aux Droits Humains : 00

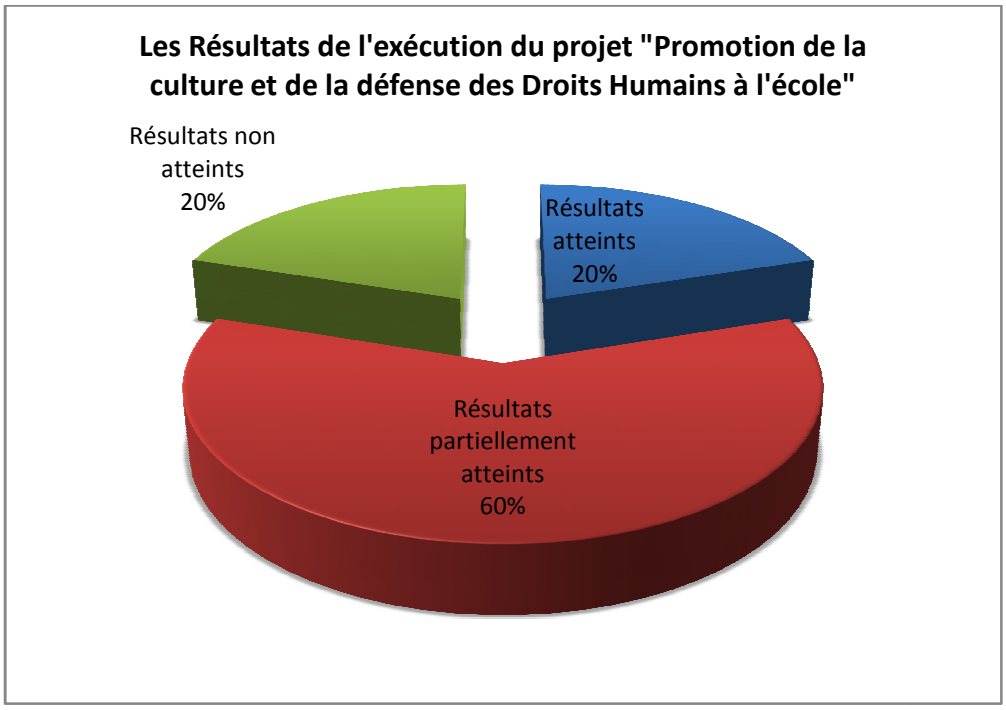
- Nombre de supports et outils d'enseignement, d'apprentissage et de communication axés sur les Droits Humains :

  - 25 000 Livrets (à raison de 5 livrets X 5000 exemplaires), ajouté d'un autre livret validé également ;
  - 30 000 exemplaires d'affiches de 6 types différents ;
  - 12 affiches – bâches (6 modèles en 2 exemplaire de chaque)
  - 16 banderoles
  - 15 000 exemplaires de dépliants
  - 500 porte-clés
  - 500 blocs - Calendrier

- Nombre des élèves informés et sensibilisés sur leurs droits dans le cadre des cours d'éducation civique, dans le cadre du projet: 00

- Nombre des parents connaissant leurs droits et participant au respect de ces droits, dans le cadre du projet : 00

- Nombre de sensibilisation pour la promotion et la défense des Droits Humains effectuée au niveau des établissements scolaires, des centres de réinsertion sociale et des centres de formation pédagogique public et privé : 01 (Bibliothèque Nationale)



Graphe 3 - Les résultats de la mise en œuvre du projet

N°	Produits attendus	Atteints	Partiellement atteints	Non atteints
1	**Output 1** : Des formateurs-sensibilisateurs sont formés en éducation aux droits humains et au civisme		✓	
2	**Output 2** : Outils pédagogiques et de communication sur DH et Civisme produits	✓		
3	**Output 3** : Des sensibilisations pour la promotion et la défense des Droits Humains effectuées au niveau des établissements scolaires, des centres de réinsertion sociale et des centres de formation pédagogique public et privé		✓	
4	**Output 4** : Suivi évaluation du projet effectué de façon efficace		✓	
5	**Output 5** : La gestion de projet est effectuée de manière efficace			✓

Tableau 2 **-** Les résultats de la mise en œuvre du projet

8. Les facteurs affectant les résultats du projet

Plusieurs facteurs peuvent affecter les résultats d'un projet.
Ils peuvent être inhérents à celui-ci, dans ce cas : on parle des facteurs internes. S'ils sont extérieurs du projet, on les appelle des facteurs externes.
Ces facteurs peuvent agir différemment sur les résultats, tantôt positif, tantôt négatif.

A. Les facteurs internes affectant le projet

Les facteurs internes affectant positivement le projet	Les facteurs internes affectant négativement le projet
La volonté des deux parties (PNUD et OEMC) au deuxième semestre 2010 d'exécuter le projet, malgré le contexte et l'environnement	Inexistence d'une équipe de mise en œuvre du projet (Organisation)
L'assistance technique du PNUD, lors de la conception du projet.	Insuffisance en nombre du personnel affecté au projet (PNUD), alors qu'on est en mode *DIM*.
La capacité de l'organisme de l'exécution, la compétence et expériences des Ressources Humaines	Degré insuffisant d'intégration et d'appropriation du Projet chez l'OEMC
Les effets des programmes antérieurs sur l'Education Civique et Droits de l'Homme (Primaires ; FMMOM depuis 1996, Secondaires depuis 1998)	Respect du calendrier établi Insuffisance des matériels et équipements La communication interpersonnelle

Tableau 3 **-** Les facteurs internes affectant le projet

B. Les facteurs externes affectant le projet

Les facteurs externes affectant positivement le projet	Les facteurs externes affectant négativement le projet
Effets résiduels et impacts du projet « Kalaza Zo »9	La crise politique

Tableau 4 - Les facteurs externes affectant le projet

9. Financement et coût réel du projet au 29 décembre 2010

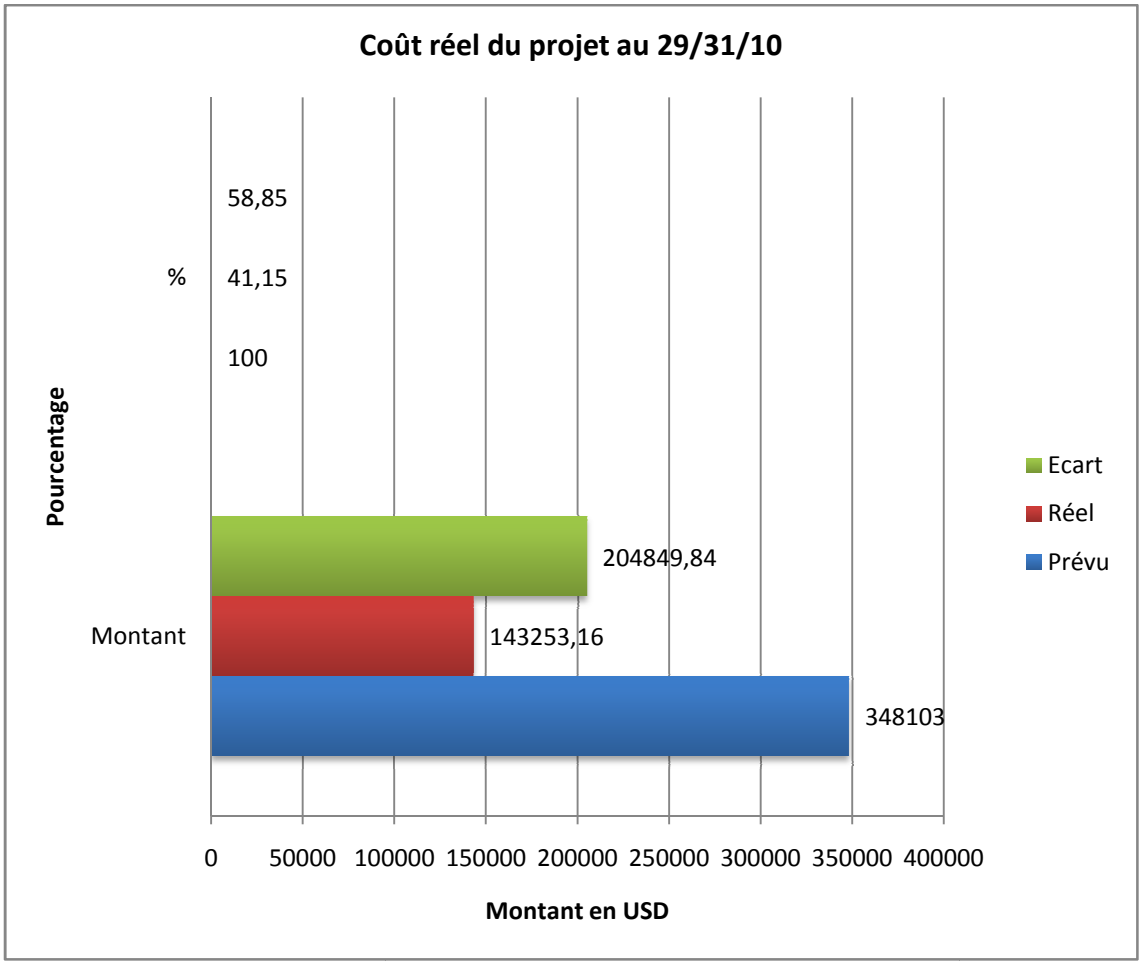
Le projet est financé entièrement par le FNUD. Le coût réel du projet au 29 décembre 2010 peut se résumer dans le tableau ci-après :

	Prévu	Réel	Ecart	Taux d'utilisation
FNUD (en USD)	348 103	143 253.16	204 847.84	41.15 %
Gouvernement Malagasy	-	-	-	-

Tableau 5 – Financement et coût réel du projet à la fin du projet
(Source : PNUD Madagascar 2010- Calcul : nos soins)

La raison de l'écart réside sur l'inexécution de plusieurs activités, d'où l'inutilisation entière du fonds alloué.

[9] « Kalaza Zo » est un projet dans le but est de promouvoir les Droits des Enfants dans les écoles primaires – Curieusement, il existe une forte similitude entre ce projet et celui qui est l'objet de l'évaluation finale : les cibles (Maîtres et maîtresses, élèves), les stratégies (la formation en cascade : les maîtres et maîtresses, d'abord, puis les élèves, après ; la production des livres et guides illustrés ; l'implication des artistes folkloriques pour la dimension culturelle). Il est financé par PNUD/VNU en 2007, puis par la Fondation Tany Meva en 2010. L'existence de ce projet, ses impact et effets, que petits soient-ils, doivent être mentionnés au moment ou le projet « Promotion de la culture et de la défense des Droits Humains à l'école » fait l'objet d'une évaluation finale, parce qu'à partir du moment où l'exécution de celui-ci visera les autres cibles (non-atteints en 2010), notamment les élèves, enseignants, etc. il y aura une interférence des effets et des impacts et le discernement entre les deux projets, au moins à Tsimbazaza, posera de problème.



Graphe 4 – Représentation graphique du niveau d'utilisation du fonds

(Source : PNUD Madagascar – 2010)

10. Pérennisation du projet

La durabilité des résultats de ce projet est probable, parce que le Conseil National de l'Education prononcera bientôt à l'intégration des Droits Humains et Education Civique dans les programmes scolaires à partir de la prochaine rentrée 2011-2012. Il reste de savoir si le CNE serait indépendant à toute variation de la situation politique dans le futur.

La stratégie des formations en cascade, l'édition des guides et livrets et choix de cibles (surtout les élèves) traduisent que la durabilité du projet est certaine, parce que chaque année, X nombre de lycées, collégiens et élèves, de l'enseignement public ou privé reçoiveront des connaissances sur les Droits de l'Homme et du Civisme ; Ils transmettront à leurs tour aux proches, amis…à la société toute entière, leurs connaissances, dont les effets peuvent rayonner au moins vingt (20) ans après l'achèvement du projet. La mobilité des gens contribueront également à la durabilité des résultats. Ainsi, leurs effets synergiques et résiduels ne cessent de s'accroître dans le temps.

11. Les Effets du projet

Si toutes les activités planifiées ont été réalisées à la date d'achèvement, les effets qui en découlent seraient ceux qui sont mentionnés dans le document de projet, c'est-à-dire, les Effets Programme de Pays, selon lesquels : « **Les droits fondamentaux des populations sont mieux connus, appliqués et exercés »**

Avec un taux de réalisation de 30,69%, les effets attendus à ce projet sont les suivants :

- L'intégration dans les programmes scolaires, les matières relatives aux Droits de l'Homme et l'Education Civique, à partir de la rentrée 2011-2012.[10]

- La capacité des formateurs de l'OEMC et ses ramifications régionales est plus développée qu'avant, si on se réfère aux Droits Humains et à l'Education Civique.

L'effet non –voulu ou non-attendu du projet c'est la conséquence de la désappropriation de l'OEMC au projet, caractérisé par un désintéressement de ce dernier ou non implication, suite à l'application du mode DIM.

12. Les impacts du projet

Au niveau du stade parcouru par le projet, le projet n'a pas encore des impacts sur les différents secteurs et sous secteurs liés à la nature du projet : Education, Social, Culturel, Juridique et Economique.

Aussi, il faut préciser qu'en principe, les impacts s'apprécient surtout lors d'une évaluation rétrospective ou *ex post,* soit deux ans après son achèvement pour un « projet social », *largo sensu*, et dix (10) ans pour les projets de développement économique, comportant des travaux d'infrastructure.

Or dans le cas présent, il s'agit d'une évaluation finale, c'est-à-dire, une évaluation dont l'intervention se fait à la période qui suit son achèvement.

13. Efficacité du projet

Les appréciations critiques sur l'efficacité du projet sont symbiotiquement liées aux différents impacts de celui-ci, sur les secteurs ou sous-secteurs dont le projet est lié par sa nature.

En conséquence, puisque, l'évaluation et les mesures des impacts ne peuvent pas être établis, il serait impossible d'affirmer que ce projet est efficace ou non.

[10] Le CNE (ou Conseil Nationale de l'Education), une nouvelle instance créée au premier trimestre de 2010 par le MEN, prendra une de décision dans ce sens après analyse des projets relatifs à l'Education Nationale. Le CNE a pour rôle et attributions de prendre toutes les grandes décisions à l'Orientation de l'Education Nationale. Le CNE est composé par les membres de l'Académie Malagasy, les anciens Ministres de l'Education, les associations des parents, les syndicats et des représentants du MEN.

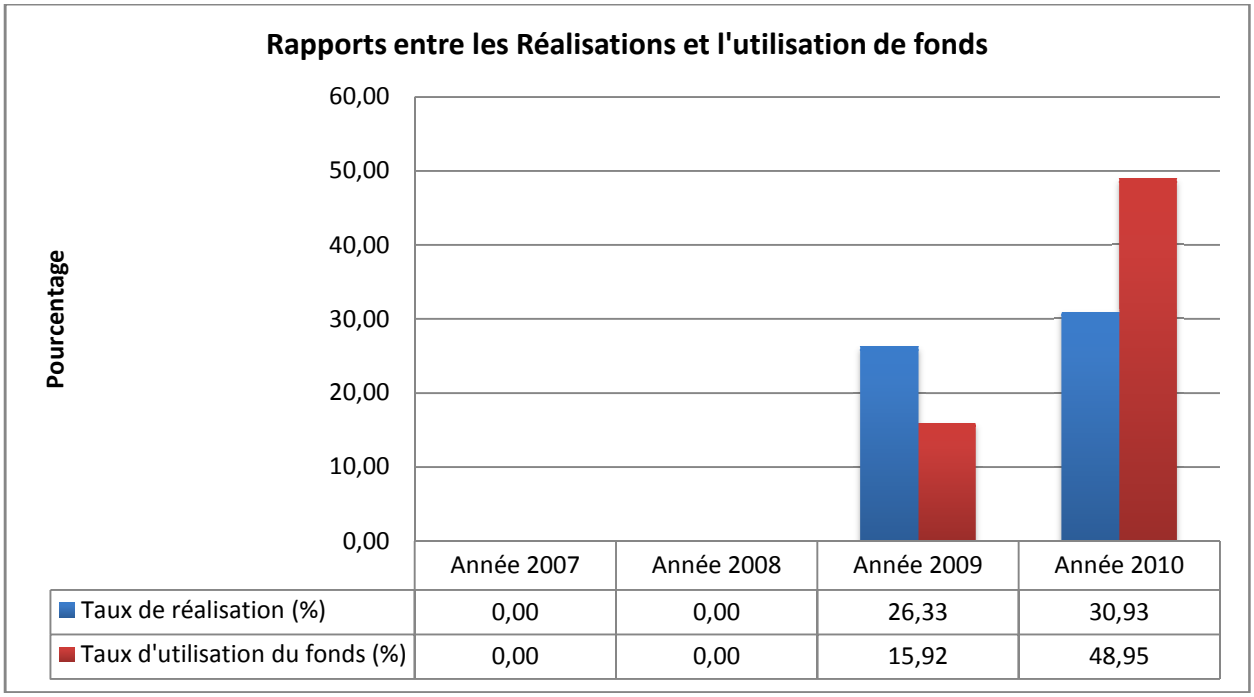
14. Efficience du projet

Selon le tableau présenté ci-dessous, le projet n'est pas efficient à la fin du projet. En employant le même nombre du personnel affecté au projet, en 2009 et 2010, le taux de réalisation est à 31%, alors que le taux d'utilisation du fonds s'élève à 49%.

Néanmoins, il faut préciser qu'à un moment donné, plus précisément en 2009, la situation était l'inverse parce que, la réalisation est à 26,33% des activités planifiées pour un coût de 55'423 $ US, soit 16% du taux d'utilisation de fonds.

	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Budget prévisionnel	348 103	348 103	348 103	292 680
Fonds utilisés	0	0	55 423	143 253
Taux d'utilisation	0.00	0.00	15.92	48.95
Taux de réalisation	0	0	26.33	30.93
Mode de Gestion	NIM	NIM	NIM	DIM

Tableau 6 – Rapports entre les ressources et l'avancement des réalisations
(Sources : OEMC/PNUD Madagascar, 2009 et 2010 ; calculs : nos soins)



Graphe 5 – Représentation graphique des rapports entre les réalisations et l'utilisation du fonds

15. Conclusions

Le projet « Promotion de la culture et de la défense des Droits humains à l'école » a escompté un bilan « assez satisfaisant».

- 1/5 des résultats attendus sont atteints
- 3/5 des résultats attendus sont partiellement atteints
- 1/5 ne sont pas atteints.

Le coût de réalisation du projet au 31 décembre 2010 s'élève à 143 253.16 Dollars US.

Bien que le projet ait été exécuté en grande partie sous un contexte de crise, le faible taux de réalisation résulte aussi par d'autres facteurs plus déterminants et qui s'articulent entre eux : l'effet du mode de gestion DIM, le désintéressement ou la non intégration de l'Agence de mise en œuvre, l'articulation entre les différents organes que compose la structure organisationnelle, l'insuffisance du personnel, l'insuffisance des matériels et équipements affectés au projet.

Ainsi, tenant compte des différents aléas qui avaient affecté la mise en œuvre, le délai d'exécution, a été l'objet d'une prorogation d'une année (2 fois un semestre), après deux (2) demandes d'extension introduites par PNUD.

16. Recommandations principales

Tenant compte des expériences vécues, si d'autres projets similaires à celui – ci se verront lancer dans l'avenir, il serait plus avantageux d'observer les recommandations suivantes :

- *A la phase de la Conception*

  Veiller à ce que le Cadre des résultats, les cibles, les stratégies figurés dans Document initial du projet, (dans le cas présent, il est représenté par l'accord signé entre le Donneur de fonds et le Récipiendaire), soient fidèlement transcrits dans le document de projet, proprement dit, signé entre l'Agence d'Exécution et l'Agence de mise en œuvre.

  Si le projet à réaliser est conçu avec l'approche de Management basé sur les résultats : suivre et observer les grandes lignes, conseils et suggestions dans le « GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT » du PNUD (Utiliser toujours la dernière version).

  Lors d'une conception et élaboration d'un dossier de projet, inclure toujours une stratégie de crise avec différentes hypothèses et analyse approfondie des risques (sociopolitique, catastrophes naturels, conflits, etc.)

  Créer et choisir une organisation de projet qui répondra spécifiquement au sens de l'orientation des actions ou travaux à réaliser. Elle doit être indépendante aux

organisations des différentes parties prenantes impliquées. Avant sa mise en œuvre, elle devrait être testée, puis corrigée pour vérifier son efficacité et détecter ses faiblesses. Respecter les règles générales qui régissent une organisation : s'il s'agit d'une organisation par fonction (Principe de l'unité de commandement, la règle de la simplicité de l'organisation, règle de la flexibilité, la règle de séparation de fonctions sur des attributions incompatibles, etc.).
Vérifier à ce que l'équipe de projet soit composée, au moins, d'un Chef de projet, un Responsable Administratif et Financier, un Responsable de Suivi, Un Superviseur, etc.
A chaque activité planifiée, déterminer le nombre des travailleurs et la quantité des matériels/équipement correspondante, afin de calculer le coût par activité avec réalisme.

- *De la planification*
  L'Agence d'Exécution et l'Agence de mise en œuvre doivent utiliser un seul et même Plan de travail annuel découlant d'un même dossier de projet.

  Vérifier à ce que les activités planifiées répondent réellement aux stratégies énoncées dans le document de projet, qui doit tenir compte à son tour, les grandes lignes énoncées dans le document de projet initial. Vérifier que ses activités à réaliser ou les tâches qu'elles contenaient, peuvent conduire le projet aux résultats attendus (Extrants)
  Planifier les activités suivant leurs ordres logique et chronologique.

- *Du monitoring*

  Optimiser le fonctionnement du monitoring, en ce sens, des mesures correctives ou des décisions doivent être prises, le plus vite possible, sans attendre l'arrivée des rapports périodiques produits envoyés par le service compétent, à partir du moment ou des difficultés sont rapportées par le Chef de projet dans sa gestion, qui risqueraient de compromettre l'atteintes des résultats/ou objectifs. (Insuffisance du personnel, écarts dans coûts d'activités, retard d'exécution, etc.)

- Autres recommandations :

  Développer davantage l'appropriation nationale dans toutes phases du projet. C'est l'essence de la Gestion Axée sur les Résultats.

  Renforcer la capacité des responsables du projet en matière de Gestion Axée sur les Résultats.
  Essayer de mettre en application parmi les stratégies de pérennisation : la théorie de changement culturel[11] et du développement culturel[12] .

  Eviter, autant que faire se peut, pour de raison d'ordre macro-économique et monétaire[13], d'acquérir des biens/services en dehors du pays bénéficiaire d'un fonds destiné à financer l'exécution d'un programme /projet prioritaire.

[11] Le changement culturel peut s'opérer sous trois formes : le « top-down change » ou changement par le haut, le « Bottom-up change » ou changement par le bas et le « shared responsability for change » ou changement harmonieux. (Cf. L'Afrique a-t-elle besoin d'un ajustement culturel – Daniel Etounga, Editions Nouvelles du Sud, 4ème Edition, 1991).

[12] Cf. Développement Culturel, A. Girard et G. Gentil – Edition Expériences politiques, Dalloz UNESCO, 1982.

17. Les leçons à tirer

Le projet « Promotion de la culture et de la défense des Droits Humains », lancé dans un contexte de crise a appris certaines leçons qui méritent d'être retenues dans la gestion d'un projet similaire dans l'avenir

Les leçons à tirer sont les suivantes :

- Le délai (le temps) constitue l'élément clé, le plus important de la gestion de projet, après les Ressources et les Résultats/Objectifs ;

- Un problème non résolu à temps, comme le glissement d'une activité par exemple, peut entraîner une chaine de retards susceptibles d'aboutir jusqu'à la non atteinte d'un ou plusieurs résultats.

- Le changement de mode de gestion peut entraîner le changement d'enthousiasme du partenaire, dont l'effet est inique, non seulement à l'exécution du projet, mais également et surtout à la viabilité du projet.

- Le mode *Direct implementation* a des limites.

- L'organisation et les ressources (Humaines, Matériels et technologiques restent des facteurs clés de succès (FCS).

---

[13] Le fait d'utiliser effectivement à l'intérieur du pays l'argent alloué à l'appui d'un programme de développement comporte un double avantage économique : premièrement, il va renforcer la Valeur ajoutée qui, par conséquence contribuera non seulement à l'amélioration du Produit Intérieur Brut (NB : Le PIB c'est la somme de toutes les valeurs ajoutées générées par les entreprises ou encore l'ensemble de Production déduite de la somme des Consommations Intermédiaires), mais aussi une croissance économique – Deuxièmement, l'entrée d'une devise forte étrangère, renforcera le Réserve des Devises de la Banque Centrale qui joue, par la suite, un rôle prépondérant à la stabilité, voire à l'augmentation de valeur d'une monnaie nationale.

ANNEXES

Annexe 1 - Les Termes de référence

Programme des Nations Unies pour le Développement PNUD Madagascar

AVIS DE RECRUTEMENTN°049/10/UPM

Recrutement d'un Consultant Individuel pour l'évaluation finale du « projet de Promotion de la Culture et de la Défense des Droits Humains à l'école »

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le système politique Malgache, à travers les époques, a beaucoup influé sur le système éducatif malgache. Il n'est meilleur cadre que l'école pour former, pour préparer les élèves à devenir citoyen de demain. ET l'état des lieux de l'Instruction Civique à Madagascar durant trois républiques nous dresse un bilan assez mitigé. En effet, cette instruction était à dominante théorique, limitée à peu de thèmes et ne préparait nullement les élèves à devenir des citoyennes et des citoyens responsables.

De plus, l'évolution du système éducatif relève en même temps que des acquis indéniables, des insuffisances quantitatives et qualitatives malgré des efforts déployés et face aux défis que le Pays doit relever pour assurer son développement et pour construire une société démocratique moderne. Le système éducatif ne dispose pas toujours des compétences et des outils pour promouvoir l'égalité, le développement durable et la participation de la population à la prise des décisions. Une remise à niveau se révèle donc nécessaire pour doter Madagascar de l'école de qualité dont elle a besoin et qu'elle mérite.

Une composante importante de cette mise à niveau est l'intégration des Droits Humains dans les programmes scolaires, car ces droits ne sont pas toujours respectés ni dans les écoles ni dans le milieu social des enfants : l'exemple de la disparité des opportunités en matière d'éducation est assez évocateur dans ce sens (taux d'abandon scolaire plus élevé auprès des fillettes à cause des pratiques coutumières qui préfèrent le « garçon » à la fille ou le mariage précoce, inclusion/acceptation effectives des enfants handicapés dans les écoles), le travail des enfants qui entrave leur éducation et engendre un taux de redoublement élevé….les violences domestiques…

Afin de remédier au déficit éducatif et afin de se conformer aux engagements internationaux, en 2004, le Ministère Chargé de l'Education Nationale s'est résolument tourné vers l'avenir et a activé un processus qui a porté à l'adoption de la nouvelle Loi d'Orientation en matière d'enseignement, d'Education et de Formation à Madagascar. Ce texte législatif consacre la primauté de l'Education à la Citoyenneté et au Civisme, base de l'Education des Droits de l'Homme et dans les Libertés fondamentales pour mieux former et pour préparer les citoyens de demain.

Pour mettre en œuvre cette Loi d'Orientation, l'Office de l'Education de Masse et du Civisme (OEMC), rattaché au Ministère en charge de l'Education, a demandé et obtenu un financement du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie (UNDEF), pour appuyer le projet de Promotion de la culture et de la défense des Droits humains à l'école. Le PNUD a été sollicité par le donateur pour être le partenaire d'exécution du projet, et un accord dans ce sens a été signé entre les deux parties.

La mise en œuvre, prévue sur deux années, devait initialement couvrir la période de janvier 2007 à décembre 2008. A cause de multiples aléas, la mise en œuvre effective n'a débuté qu'en septembre 2008. La crise sociopolitique survenue en janvier 2009 a de nouveau perturbé la poursuite des activités prévues, ce qui a nécessité un report de la date de clôture des activités au 31 décembre 2010.

Le document du projet prévoit une évaluation externe à la fin de sa mise en œuvre. Ainsi, le PNUD recrute un Consultant pour réaliser ladite évaluation.

2. OBJECTIF DE L'EVALUATION

L'objectif de la présente évaluation est de produire un rapport détaillé sur les réalisations du projet intitulé « Promotion de la Culture et de la Défense des Droits de l'Homme à l'Ecole », les contraintes ayant jalonné sa mise en œuvre, les leçons apprises et les bonnes pratiques, les effets et impacts attendus et non attendus en relation avec l'utilisation des ressources qui lui ont été allouées.

3. RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION

La présente évaluation doit concerner tous les aspects du projet et devra répondre aux principales interrogations suivantes :

- Dans quelles mesures le projet a réalisé les produits et effets attendus de sa mise en œuvre ?
- Dans quelles mesures les résultats du projet sont-ils pérennes ou peuvent être pérennisées ?
- Quels ont été les facteurs de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
- Quels ont été les effets non attendus du projet ?
- Quelles sont les recommandations pour l'après-projet, et pour la formulation de nouveaux projets similaires ?

4. METHODOLOGIE

Elle devra comporter (1) une analyse documentaire ; (2) des visites de terrain ; des entretiens avec toutes les parties prenantes du projet, y compris les bénéficiaires. Chaque phase sera documentée et les conclusions serviront à alimenter le rapport d'évaluation.

5. PRODUITS LIVRABLES

L'évaluateur fournira :

- Un rapport d'évaluation en version provisoire, qui sera soumis à la validation du responsable de l'évaluation et du chargé de programme au sein du PNUD, ainsi que les principales parties prenantes dont l'OEMC et les représentantes des bénéficiaires pour s'assurer que l'évaluation répond aux questions posées dans le paragraphe 3 des résultats attendus et aux critères de qualité requis ;
- Un rapport final d'évaluation, incluant les remarques et recommandations recueillies lors de la validation du rapport provisoire ; les rapports en version provisoire et en version finale devront être fournis au PNUD, en 3 (trois) exemplaires sur support papier et une version électronique en MS Word pour les textes et MS Excel pour les tableaux, sur support CD-Rom.

6. PERIODE ET CHAMP DE LA MISSION

La mission durera 15 jours ouvrables à compter de la date de signature du contrat et est prévue se dérouler dans les zones de couverture de la Direction Régionale de l'Education Nationale (DREN) Analamanga.

7. ETHIQUE DE L'EVALUATION

La présente évaluation sera conduite conformément aux principes énoncés dans « les Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG disponible sur le site : http:// www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical=Guidelines.

8. PROFIL DU CONSULTANT

- Avoir au minimum un diplôme de Master en Sociologie, Gestion de projets, Education, Economie, ou tout autre diplôme équivalent ;

- Avoir une expérience prouvée de 03 ans minimum dans l'évaluation de projets et de programmes appuyés par les bailleurs de fonds internationaux ;
- Avoir une bonne capacité de synthèse et de rédaction ;
- Avoir une capacité à travailler de manière indépendante.

9. SOUMISSION DES OFFRES

Chaque candidat fournira une notice de présentation et une offre technique détaillant la méthodologie proposée en vue d'atteindre les objectifs de la consultation.

9.1 Notice de présentation

- Une lettre de motivation
- Un formulaire P11
- Une lettre de référence
- Une attestation de service rendus pour les expériences les plus en corrélation avec la demande.

9.2 L'Offre technique

Elle fera ressortir :

- La compréhension de la mission
- Le résumé des commentaires et des suggestions sur les termes de référence
- Le Curriculum vitae faisant ressortir une description générale des services offerts et celle de l'expertise du Consultant
- La connaissance de la zone et du thème d'intervention
- La présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables
- Le Chronogramme de réalisation des activités par objectifs.

Les candidats intéressés par le présent avis peuvent retirer les DAP complets au « Bureau de l'Unité de Passation des Marchés » sis) l'adresse suivante, Bureau de l'Unité de Passation des Marchés, Immeuble Galaxy Andraharo, Antananarivo, 101 tous els après midi, et sont disponibles sur le site www.snu.mg/pnud.

Le dossier de candidature contenant la notice de présentation et l'offre technique est à adresser à Madame le Représentant résident du PNUD, Maison Commune des Nations Unies, Zone Galaxy Andraharo, Rue Dr Raseta Andraharo – BP. 1348- 101 Antananarivo avec la mention « Evaluation du projet de promotion de la culture et de la défense des Droits Humains à l'école » au plus tard le 02 décembre 2010 avec la mention : Avis de recrutement N° 049/10/UPM.

10. TYPE DE CONTRAT

Le Consultant aura un SSA de trois Semaines (15 jours ouvrables)

Annexe 2 – Liste des personnes interviewées (Selon l'ordre alphabétique des noms)

PNUD	MEN
Alpha Amadou Bah, Responsable de Suivi Evaluation, PNUD Madagascar	Botomazava Michel, Secrétaire Général du MEN, Antananarivo
Cédric Duval, Responsable de l'Unité de Passation des Marchés, PNUD Madagascar	Rakotoarison Jean Jacques, Directeur de l'OEMC, MEN
Deleau Razafimanantsoa, Assistante au Représentant résident adjoint, PNUD Madagascar	Rakotonjanahary Johnson, Chef de service de la Planification et de Partenariat, MEN
Jean Mananga, Expert au Projet « Promotion de la Culture et de la défense des Droits Humains à l'école », Pool 3, PNUD Madagascar	Randriandrasana Jean Baptiste, Chef de Service des Etudes et de la CCC, MEN
Ravaloson Tiana Andriamanomanda, Spécialiste en Communication et Relations Extérieures, PNUD Madagascar	Razafindralambo Fulgence Louis de l'Or, Chef de Service de l'Education Environnementale, MEN

-

Annexe 3 – Emplacements visités

- PNUD, Maison Communes des Nations Unies Galaxy Andraharo Antananarivo

- OEMC - Ministère de l'Education Nationale, Anosy Antananarivo

Annexe 4 - Liste des documents consultés

Documents liés au projet

- Les deux documents de projet : le premier document de projet du 13 octobre 2006 et celui du 24 juin 2009 ;
- Mémorandum d'Accord de Cofinancement entre les Fonds des Nations Unies pour la Démocratie et le Programme des Nations Unies pour le Développement à Madagascar du 22 mai 2007
- Plan de Travail Annuel de 12 Août 2010, PNUD
- Plan de Travail Opérationnel (Semestre II- 2009) de l'OEMC
- Plan de Travail Annuel 2010 de l'OEMC 2010
- Les rapports annuels 2009 et 2010 produits par un Expert
- Les Tableaux de suivi des PTO (septembre, octobre, novembre 2009) produits par le Responsable du Suivi Evaluation du PNUD
- Rapport d'avancement du projet (Project Progress Report) - UNDP World Wide/UNDP Intranet.
- Rapport narratif final du projet/ Expert PNUD, 30 décembre 2010
- Revue du Projet, OEMC, 30 décembre 2010

Textes réglementaires et législatifs

- Décret N° 2003-197 fixant l'organisation de l'Office de l'Education de Masse et du Civisme et fixant son statut.
- Loi N° 2004-004 du 26 juillet 2004 portant orientation générale du Système d'Education, d'Enseignement, et de Formation à Madagascar ;
- Décret N°2008-768 fixant le statut et l'organisation de l'Office de l'Education de Masse et du Civisme

Ouvrage

- Daniel Etounga M. – L'AFRIQUE A T-ELLLE BESOIN D'UN AJUSTEMENT CULTUREL ?- Edition Nouvelles du Sud (4ème Edition), 1991

Livrets (en traduction littérale)

- Le Fihavanana, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- L'éducation des parents, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- Débats et Négociations, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- L'importance de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- Techniques de la communication pour le changement comportemental, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- L'introduction et l'animation d'une réunion, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- La corruption et le civisme, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- Oser rêver et avoir un idéal, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010
- Les Citoyens et le patriotisme, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010

- Les techniques de mobilisation sociale, FNUD – PNUD et OEMC/MEN, Décembre 2010

Autres documents

- GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT du Programme des Nations Unies pour le développement, 2009.

- Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies - Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 29 avril 2005

- Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies, Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, 29 avril 2005.

- La politique du PNUD en matière d'évaluation, Conseil d'administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population - Session annuelle de 2006 12-23 juin 2006, Genève.

Annexe 5 - Méthodologie

Les démarches méthodologiques poursuivies se divisent en sept (7) étapes, L'échantillonnage - la collecte des informations – Le traitement d'information - la constitution des bases de données – l'Analyse avec interprétation et enfin – la rédaction du rapport.

1. L'ECHANTILLONNAGE

- **Population (Univers idéal)** : élèves, enseignants, personnel administratif, Parents d'élèves et Communautés éducatives.
- **Sous-population** (Univers opérationnel)

N°	Sous-populations	Critères de sélection	Variables	T aille
1	Elèves, Collégien(ne)s, Lycéen(ne)s	- avoir étudié dans l'établissement scolaire choisi comme bénéficiaire du programme ; -géographiques (localités) ; -économiques (revenu des parents)	-Sexes -Ages -avoir ou non d'handicap -appartenance ou non à la couche la plus défavorisée	A définir
2	Maîtres, Maitresses, Enseignants	-Etre enseignant(e) dans l'établissement bénéficiant le programme -Avoir participé à la formation organisée par l'OEMC sur les DH, l'Education Civique et l'utilisation des Guides et livrets ; -Types de l'établissement : public ou privé	-Sexes -Ages	Idem
3	Parents d'élèves	-Ayant d'enfant(s) scolarisé(s) dans l'établissement bénéficiant le programme en question -Géographiques (localités)	-Sexes -Ages -Appartenance ou non à la couche la plus défavorisées	Idem
4	Personnel administratif	-Ayant une responsabilité dans la gestion des ramifications du MEN (DRN, DREMC, ONEP, etc.) -Ayant participé à la formation des formateurs organisée par PNUD et OEMC -Géographiques (localités)	-Sexes -Ages	Idem
5	Communautés éducatives	-Ayant un rôle éducatif dans la société -Ayant déjà assisté ou participé aux sensibilisations sur les DH et l'Education Civiques organisées par OEMC et PNUD	Sexes -Ages -religions -secteurs : public ou privé	Idem

2. LA COLLECTE D'INFORMATIONS OU RECUEIL DES INFORMATIONS

Les techniques de recueil des informations utilisées se divisent en (3) trois catégories, respectivement :

- ***Les Recherches des informations de source secondaire***, c'est-à-dire qui ne nécessite pas des recherches particulières, mais qui existe par sa nature, et générées de façon régulière et périodique en général. Elles peuvent-être internes ou externes ;

- la technique de l'***Observation***, qui permettra à l'évaluateur *a posteriori* de décrire aussi fidèlement que possible l'état des lieux.

- ***Les Recherches des informations de source primaire***, qui est nécessaire pour répondre à des questions spécifiques liées à la mission d'évaluation, en particulier aux Termes de référence.
  Ces informations de source primaire ne peuvent être obtenues que par le biais des entretiens ou interviews (formels et structurés, semi -directifs ou entretiens libres…)

  Compte tenu de la dimension du projet à évaluer, la durée plus ou moins courte de la mission d'évaluation et le nombre de l'évaluation, les entretiens semi-directifs ont été utilisés.
  Pourquoi ?
  Les enquêtes formelles et directives nécessitent l'intervention de plusieurs évaluateurs (ou enquêteurs) et surtout du temps (par exemple, le codage des réponses dans le questionnaire, l'échantillonnage, suivant des critères multivariables; le décodage des réponses après enquêtes, la saisie informatique après triage des questionnaires remplis, etc.). Elles sont très rigides (des timing à respecter des sens (orientation) des questions à suivre. Elles ne sont pas appropriées à une mission de quinze (15) jour et effectuées par un Evaluateur.

  Or, les interviews semi-directifs sont très souples et flexibles, facile à manier suivant l'attitude et comportement de la personne interviewée. La forme des questions peuvent être reformulées suivant la réaction des personnes interviewées, etc.

a) Recherches des informations de sources secondaires internes

Ce sont les documents produits par le projet lui-même (par exemple, le Document de projet initial), souvent de façon périodique et régulière (par exemple, les Rapports trimestriels ou annuels, etc.)

Entre dans cette catégorie, les correspondances officielles importantes et inhérentes au projet, permettant au Consultant de comprendre les différentes phases parcourues par celui-ci.

b) Recherches des informations de sources secondaires externes

En principe, elles sont extérieures au projet, mais leur consultation est fondamentale dans la mesure où elles ont des rapports avec le projet en question.

On peut citer à ce titre : les OMD, l'UNDAF et le CPAP.

Par ailleurs, figurent parmi ces sources secondaires externes les textes réglementaires et législatifs

c) Les Recherches d'informations de sources primaires

Celles-ci sont la base de collecte d'informations qui se veut être scientifique. On fait recours aux recherches d'informations pour répondre à des questions spécifiques à la mission des Consultants et insérées dans leurs TdR.

Ce sont les entretiens semi-directifs. Un questionnaire et une fiche d'évaluation a été élaborée en ce sens (Cf. Questionnaire et fiche récapitulative de l'évaluation)

Les questions prennent les plus souvent la forme de question ouverte.

Certaines informations sont obtenues, cependant à partir des questions fermées, surtout lors que l'interviewer (le Consultant) souhaite obtenir des réponses sans ambigüité ni d'équivocité.

D'autres questions, en revanche, se répondent avec des réponses à séquence différentielle au choix de la personne interviewée.

Aucune question tendancieuse ni suggestive n'a été posée pour veiller à l'objectivité des réponses données par la personne interviewée.

d) La technique de l'observation

C'est à travers de l'observation qu'est possible la description plus ou moins fidèle de la situation et ou de l'état des lieux. Elle n'est pas suffisante en elle-même et pour être plus efficace, il faut utiliser les recherches des données de sources primaires.

3. LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS ET CONSTITUTION DES BASES DES DONNEES

Aves les amasses d'informations collectées, très disparates, on doit procéder à leur triage. Les informations inutiles et qui ne serviront pas à l'évaluation sont mises à côté.

C'est ainsi qu'on obtient les informations raffinées, plus cohérentes et logiques. On les appelle en général, base de données.

La base de données facilite les tâches du Consultant dans les phases suivantes : l'analyse et l'interprétation.

4. L'INTERPRETATION ET L'ANALYSE

A chaque question que suscite cette mission d'évaluation, les bases de données sont consultées, des vérifications sont opérées (par la technique de recoupement des informations) – et une foule de questions doivent se poser : Pourquoi ? Comment ? Quand ? Par Qui ? De quelle manière ?

Ce n'est qu'après l'analyse et l'interprétation des bases de données que la phase de rédaction puisse débuter.

5. LIMITES DE LA METHODOLOGIE

Etant une évaluation externe, la présente méthodologie trouve sa limite non seulement dans le délai accordé au Consultant, mais surtout dans la possibilité de rétention d'informations de part et d'autres des parties interviewées[14].

Plusieurs études empiriques sur les recherches d'informations ont démontré, que plus le temps de recherche est court, plus le volume d'informations collectées est petit d'où le risque d'erreur de décision serait beaucoup probable. (Selon le modèle Bayésien)

[14] Ce fait est une tendance universelle et ce qui diffère l'évaluation externe à l'évaluation interne. Un responsable interviewé, lors d'une évaluation externe, a la tendance de ne pas délivrer que les informations qui lui sont favorables.

Quoi qu'il en soit, afin de combler cette lacune, la vérification des informations reçues par la technique de recoupement d'information est systématique.

Aussi, la participation des parties prenantes contribue sensiblement à l'obtention des informations objectives qui ne risqueraient pas d'affecter le résultat des analyses.

6. MATRICE D'EVALUATION

Critères d'évaluation	Questions-clés	Sous-questions spécifiques	Méthodes/Outils de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes pour analyser les données
L'atteinte des résultats attendus	Quelles sont contraintes ayant jalonné sa mise en œuvre, les leçons apprises et les bonnes pratiques ? Quels sont les effets et impacts attendus et non attendus en relation avec l'utilisation des ressources qui lui ont été allouées ?	Les produits des résultats énoncés dans le document de projet sont –ils atteints ?	Collectes des informations sur la réalisation du projet (Rapports périodique) ; interviews semi-directifs de tous les responsables du projet ; La technique d'observation	Remplir le cadre des résultats de l'UNDEF à la fin du projet : les indicateurs de résultats	Regroupement des informations en base de données, raffinage des informations et interprétation de la signification de ces bases des données
Les effets	Le projet a-t-il produits ces effets prévus aux bénéficiaires ?	Comme se manifestent les connaissances, ou l'application des Droits de l'Homme et du Civisme dans la vie quotidienne ?	Enquêter un échantillon des bénéficiaires ciblés par le projet	Le changement de comportement des élèves et lycéens aux collèges et aux lycées. Comparaison avec les effets prévus dans le document initial avec l'état des lieux	Idem
Les impacts	Quels sont les impacts du projet ?	Quel est son impact sur la politique éducationnelle en général ? sur la société ? Sur la culture familiale ou sociale ? Sur l'Etat ?	Une enquête pour mesurer les impacts du projet sur les plans éducationnel, culturel et social ;	Une émergence d'une nouvelle prise de conscience sur les Droits Humains ; l'épanouissement et la libéralisation des élèves, collégiens de l'ancienne vision ancestrale ; Promotion de l'Education et du Civisme dans les Media	Idem

7. OUTILS D'EVALUATION

QUESTIONNAIRE

I.	**FONDEMENT HISTORIQUE DU PROJET (La raison d'être du projet ?)**
1.	Comment et dans quelle circonstance le projet était-il né ?
II.	**PREPARATION DE PROJET**
2.	Comment le projet était-il préparé ?
3.	Avec qui et de quelle manière le document du projet était-il élaboré ?
4.	L'Agence de mise en œuvre a-t-elle participé à la Planification de ce projet ?
5.	Le projet était-il une innovation ?
6.	Existent-ils d'autres projets similaires à celui-ci auparavant ?
7.	Qui sont les différents bénéficiaires de ce projet ?
8.	Donnez le volume horaire accordé à l'enseignement de l'Education civique à l'école actuellement ?
9.	Cochez, vos appréciations personnelles sur la conception du projet ? (Cf. Outils d'évaluation 10 de a) au g), Page 8 de la méthodologie)
III.	**L'EXECUTION DU PROJET**
10.	Décrire brièvement votre rôle et attributions dans la structure organisationnelle du projet ?
11.	Veuillez nous préciser qui est qui et qui fait quoi dans la structure organisationnelle figurée dans le PTA 2009 ?
12.	Veuillez nous préciser qui est qui et qui fait quoi dans la structure organisationnelle figurée dans le PTA 2010 ?
13.	Avez-vous d'autres fonctions que celles attribuées au projet ? Veuillez les citer ?
14.	Expliquez pourquoi aucune activité n'a été réalisée en 2007 ?
15.	Expliquez pourquoi aucune activité n'a été réalisée en 2008 ?
16.	Pourquoi les activités se réalisent –elles par intermittence ?
17.	Pourquoi la réalisation s'active soudainement au dernier trimestre ?
18.	Comment avez-vous réagi face ces différents retards d'exécution ?
19.	Pourquoi vous n'avez pas mis assez d'importance à la dimension temporelle ?
20.	Combien d'écoles ont pu bénéficier les biens faits du projet à son achèvement ?
21.	Combien d'élèves sont visés par le projet et effectivement bénéficiaires à son achèvement ?
22.	Combien d'enseignants peuvent être formés dans le cadre de la réalisation de ce projet ?
23.	Comment s'organise le MEN pour mettre en œuvre le projet ?
24.	Combien d'employés disposez-vous pour mettre en œuvre le projet ?
25.	A Combien d'heures par semaine, le MEN compterait enseigner les Droits de l'Homme et l'Education Civique dans les Ecoles, Collèges et Lycées Techniques Après projet ?
26.	Qu'est ce qu'on entend par gestion en mode NIM ou en mode DIM ?
27.	Les termes NIM et NEX recouvrent-ils le même sens ?
28.	Quelle est la portée de votre responsabilité en mode de gestion NIM

29. Quels sont les effets du DIM sur la mise en œuvre ?
30. Le maintien du mode de gestion DIM est-il encore justifié avec l'évolution de la situation sociopolitique actuelle?
31. Expliquez davantage les raisons du retard dans l'exécution du projet ?
32. Expliquez le mécanisme du déblocage de fonds au PNUD pour réaliser une activité ?
33. Quelle est la durée moyenne du traitement d'une demande de fonds à l'UPM pour mettre en œuvre une activité ?
34. Quelles sont les raisons qui vous ont amené à imprimer les livrets à l'étranger, alors qu'il existe plusieurs imprimeries dans la Capitale ?
35. Cochez, vos appréciations personnelles sur l'exécution du projet ? (Cf. Outils d'évaluation 10, de h) à o) ; P. 8)
36. Quelles sont les raisons par lesquelles vous n'avez pas validé les documents sur les traités internationaux traduits en Malagasy par un Consultant ?
37. Comment fonctionne le système de Suivi évaluation au PNUD ?
38. Comment différencier le rôle de l'Expert, qui prévoir également dans ses TdR une attribution rattachée à la fonction Monitoring, avec celui du Responsable du Suivi Evaluation du PNUD ?
39. Quelles sont vos principales difficultés rencontrées durant la mise en œuvre ? Cf. fiche d'évaluation, 13)
40. Quelles étaient les solutions apportées afin de pallier ou résoudre ces problèmes ?
41. Veuillez cocher, selon vous les atouts et faiblesses du projet suivant les rubriques citées dans la fiche d'évaluation.
42. Les moyens matériels sont –ils suffisants durant la phase de mise en œuvre ?
43. Pourquoi vous n'avez-pas procéder à la réception des bicyclettes et des motocyclettes offertes par PNUD ?
IV. RESULTATS DE LA MA MISE ŒUVRE
44. Donner le nombre exact des produits des résultats, suivant le format des cadres des résultats du FNUD.
45. Cochez, d'après vos appréciations personnelles, le résultat escompté par le projet à sa clôture ? (Cf. 15, fiche d'évaluation)
46. A combien s'élève le coût de la réalisation du projet au 29 décembre 2010 ?

FICHE RECAPITULATIVE DE L'EVALUATION[15]

Titre du projet :
Numéro du projet UNDEF :
Agence d'exécution :
Agence de mise en œuvre :

Contexte historique – (Quelle est la raison d'être de ce projet ? Le pourquoi ?)

1 -**Secteur** :
Sous secteurs :

2- **Les composantes /volets du projet** :

3- **Les sites du projet** :

4- **Documents de base** (Cf. Annexe 4) :

5- **Les bénéficiaires du projet**

Types de bénéficiaires	Nombre envisagé (si disponible)	Nombre réel
Elèves, lycées et collégiens		
Enseignants		
Personnel administratifs		
Parents d'élèves		
Communauté éducative		

6-**Origine du Financement**

Contribution UNDEF : -
Gouvernement Malagasy : -

7- **Coûts totaux du projet** (au 29/31/10)

	Prévus	Réels	Ecart	Taux d'utilisation
En USD				

Raisons de la différence :

8- **Calendrier d'exécution**

Année et date d'approbation :
Année et date de démarrage prévu :
Année et date d'achèvement prévu :
Année et date de démarrage réel :
Année et date d'achèvement réel :

Les raisons de la différence

[15] La fiche récapitulative de l'évaluation est un outil qu'un évaluateur doive développer ; Il lui permettant, après son remplissage, de savoir la raison d'être du projet et son essence, les différents étapes parcourues, toutes les difficultés rencontrées durant sa mise en œuvre, tous les différents écarts entre les effets, impacts et résultats prévus et ceux qui ont été effectivement réalisés sur terrain. La fiche synthétise toutes les informations requises aux résultats attendus de l'évaluation. C'est un véritable rapport d'évaluation en miniature.

9 – Le projet était-il correctement préparé ?

☐ Oui ☐ Non

10- Facteurs qui ont affecté les résultats

CONCEPTION DU PROJET	POSITIVEMENT	NEGATIVEMENT
a- Clarté des résultats attendus, effets et impacts		
b- Stratégie de développement		
c- Dimension du projet		
d- Qualité de la préparation		
e- Réalisme du calendrier		
f- Support politique		
g- Facteurs sociaux		
REALISATION DU PROJET[16]		
h- Capacité de l'organisme d'exécution		
i- Communication entre les parties prenantes		
j- Ressources Humaines		
k- Disponibilité et suffisance des matériels/équipements		
l- Environnement politique		
m- Environnement social		
n- Assistance technique		
o- L'organisation de mise en œuvre		

11- Facteurs externes influant les résultats du projet

Facteurs externes (influences extérieures)	Positif(ve)s	Négatif(ve)s
Macro-économique		
Evènements politique		
Autres (à préciser)		

12 – Les atouts et faiblesses internes du projet

Les facteurs clés de réussite ou du succès	Atouts	Faiblesses
Qualité des Ressources Humaines Suffisance en nombre Compétence/Expériences		
L'Organisation du projet		
Communications entre les parties prenantes		
Les moyens matériel, technique et technologique		
Les moyens financiers		
Le système de suivi-évaluation		

[16] L'appréciation demeure valable que le mode de gestion soit *NIM* ou *DIM*

13 Les difficultés rencontrées par le Gestionnaire du projet durant la phase de l'exécution

13. a – Difficultés rencontrées par l'OEMC (NIM et DIM)

Difficultés rencontrées	Solutions apportées ou mesures entreprises

13. b – Difficultés rencontrées par le PNUD (DIM)

Difficultés rencontrées	Solutions apportées ou mesures entreprises

14-Contribution du projet au changement culturel, à l'éducation et aux droits humains à l'école

	Substantielle	Partielle	Négligeable
Contribution réelle			

15 - ECHELLE DES DEGRES D'ATTEINTE DES RESULTATS

RESULTAT GLOBAL

RESULTAT ESCOMPTE	DEGRE D'ATTEINTE
Le résultat de l'exécution du projet est *SATISFAISANT*	
Le résultat de l'exécution du projet est ASSEZ *SATISFAISANT*	
Le résultat de l'exécution du projet est MOYENNEMENT SATISFAISANT	
Le résultat de l'exécution du projet est NON *SATISFAISANT*	

16- Durabilité des résultats (Quelles sont les chances que les avantages du projet soient maintenus dans l'avenir ?)

	Probable	Peu probable	Incertaine
Durabilité			

17- Les Effets

	Attendus	Non voulus
Effets		

18– Mesures d'impact

Secteur/Sous secteurs	Positifs	Négatifs
Education		
Culturel		
Juridique		
Social		
Economique		

18- De quelle manière le projet peut-il être jugé efficace et efficient ?

Annexe 6 – Biodata du Consultant

Rakoto Yvon Namelankafatra est né le 25 mars 1959 à Diégo-Suarez, Madagascar. Il est marié et père d'un garçon.

Il a commencé ces études primaires à l'Institut Saint-Joseph de Diégo Suarez (1964-1965), puis à l'Ecole Primaire Public Ambatolampy (Gare) jusqu'en 1972.

Il continue ses études secondaires au Collège d'Enseignement Général de ce faubourg jusqu'en 1977.

Après l'obtention du Diplôme Baccalauréat en 1979 au Lycée Antsirabe, il effectua sa formation militaire à l'Académie Militaire d'Antsirabe, pendant 3 mois avant de faire son Service National Hors Forces Armées à Vondrozo (Sud Est de Madagascar) pendant deux ans.

En 1984, il entra à l'Université d'Antananarivo pour aller s'inscrire dans la Faculté de Droit de l'Etablissement de Droit, d'Economie de Gestion et de Sociologie (EESDEGS).

Il obtint son Diplôme de Maîtrise en Droit Public et Sciences Politique le 28 juillet 1989, puis son Diplôme de Maîtrise en Droit Privé au mois de mai 1990.

Admis, après Concours, à l'Université Senghor à Alexandrie d'Egypte en 1991, Il a poursuivi ses études en Administration – Gestion, Cycle Gestion e projets. Il a obtenu son Diplôme d'Etudes Approfondies Professionnelles du Troisième Cycle en 1993. Il se spécialisa en Evaluation *a posteriori de* projet– Il participa avec d'autres auditeurs sur l'Evaluation du fameux projet « Distribution et Développement de terre nouvelle » à Alexandrie.

En 1992, il a fait un stage à Plöermel de la Région de Bretagne en France : le Mémoire présenté porte dur l'Evaluation *ex post* de l'Agence Technique Culturelle de la Région de Bretagne.

Depuis, sa rentrée à Madagascar, il exerce le métier à la fois Enseignant et Consultant.

De 1997-2000, il a géré la Société de Main d'œuvre Technique et de Réalisation (SMTR Sarl) qui se spécialise et technique ferroviaire, qui réalise des bénéfices annuels nets de 850 millions FMG après audit de 1997 à 2000.

Il créa en août 2002 un Bureau d'études dénommé « Pyramids Consulting ».

En somme, il a évalué plus d'une centaine de dossiers de projet, en évaluation *ex ante* (ou a priori) et 5 projets en évaluation rétrospective, dont parmi eux, on peut citer :

- « Évaluation *ex post* du Projet Éducation à la Vie Familiale ou MAG 97/PO3 », FNUAP/ BIT et MPCFE, juin 1999.
- « Évaluation rétrospective du Programme de Développement financé par la Commune Mutsingen à Madagascar», Bureau de la Coordination de la Coopération Suisse, mars 1998.
- Evaluation *ex post* de la Création de l'Agence Technique Culturelle de la Région de Bretagne – France, etc.

Le nombre de sa publication s'élève actuellement à une vingtaine (Rapports, diverses études et mémoires confondus).

Annexe 8. CODE OF CONDUCT FOR EVALUATION IN THE UNITED NATIONS SYSTEM

1. The conduct of evaluators in the UN system should be beyond reproach at all times. Any deficiency in their professional conduct may undermine the integrity of the evaluation, and more broadly evaluation in the UN or the UN itself, and raise doubts about the quality and validity of their evaluation work.

2. The UNEG1 Code of Conduct applies to all evaluation staff and consultants in the UN system. The principles behind the Code of Conduct are fully consistent with the Standards of Conduct for the International Civil Service by which all UN staff are bound. UN staff are also subject to any UNEG member specific staff rules and procedures for the procurement of services.

3. The provisions of the UNEG Code of Conduct apply to all stages of the evaluation process from the conception to the completion of an evaluation and the release and use of the evaluation results.

4. To promote trust and confidence in evaluation in the UN, all UN staff engaged in evaluation and evaluation consultants working for the United Nations system are required to commit themselves in writing to the Code of Conduct for Evaluation2 (see Annexes 1 and 2), specifically to the following obligations:

1 UNEG is the United Nations Evaluation Group, a professional network that brings together the units responsible for evaluation in the UN system including the specialized agencies, funds, programmes and affiliated organisations. UNEG currently has 43 such members.
2 While the provisions of the Code of Conduct apply to all UN staff involved in evaluation, only UN staff who spend a substantial proportion of their time working on evaluation are expected to sign the Code of Conduct, including staff of evaluation, oversight or performance management units directly involved in the management or conduct of evaluations. All evaluation consultants are required to sign when first engaged by a UNEG member.

Independence

5. Evaluators shall ensure that independence of judgement is maintained and that evaluation findings and recommendations are independently presented.

Impartiality

6. Evaluators shall operate in an impartial and unbiased manner and give a balanced presentation of strengths and weaknesses of the policy, program, project or organizational unit being evaluated.

UNEG Code of Conduct (2008) 3

Conflict of Interest

7. Evaluators are required to disclose in writing any past experience, of themselves or their immediate family, which may give rise to a potential conflict of interest, and to deal honestly in resolving any conflict of interest which may arise. Before undertaking evaluation work within the UN system, each evaluator will complete a declaration of interest form (see Annex 3).

Honesty and Integrity

8. Evaluators shall show honesty and integrity in their own behaviour, negotiating honestly the evaluation costs, tasks, limitations, scope of results likely to be obtained, while accurately presenting their procedures, data and findings and highlighting any limitations or uncertainties of interpretation within the evaluation.

Competence

9. Evaluators shall accurately represent their level of skills and knowledge and work only within the limits of their professional training and abilities in evaluation, declining assignments for which they do not have the skills and experience to complete successfully.

Accountability

10. Evaluators are accountable for the completion of the agreed evaluation deliverables within the timeframe and budget agreed, while operating in a cost effective manner.

Obligations to participants

11. Evaluators shall respect and protect the rights and welfare of human subjects and communities, in accordance with the UN Universal Declaration of Human Rights and other human rights conventions. Evaluators shall respect differences in culture, local customs, religious beliefs and practices, personal interaction, gender roles, disability, age and ethnicity, while using evaluation instruments appropriate to the cultural setting. Evaluators shall ensure prospective participants are treated as autonomous agents, free to choose whether to participate in the evaluation, while ensuring that the relatively powerless are represented. Evaluators shall make themselves aware of and comply with legal codes (whether international or national) governing, for example, interviewing children and young people.

Confidentiality

12. Evaluators shall respect people's right to provide information in confidence and make participants aware of the scope and limits of confidentiality, while ensuring that sensitive information cannot be traced to its source.
UNEG Code of Conduct (2008) 4

Avoidance of Harm

13. Evaluators shall act to minimise risks and harms to, and burdens on, those participating in the evaluation, without compromising the integrity of the evaluation findings.

Accuracy, Completeness and Reliability

14. Evaluators have an obligation to ensure that evaluation reports and presentations are accurate, complete and reliable. Evaluators shall explicitly justify judgements, findings and conclusions and show their underlying rationale, so that stakeholders are in a position to assess them.

Transparency

15. Evaluators shall clearly communicate to stakeholders the purpose of the evaluation, the criteria applied and the intended use of findings. Evaluators shall ensure that stakeholders have a say in shaping the evaluation and shall ensure that all documentation is readily available to and understood by stakeholders.

Omissions and wrongdoing

16. Where evaluators find evidence of wrong-doing or unethical conduct, they are obliged to report it to the proper oversight authority.
UNEG Code of Conduct (2008) 5

(Each UNEG member to create its own forms for signature)
Annex 1: United Nations Evaluation Group – Code of Conduct for Evaluation in the UN System
Evaluation Staff Agreement Form To be signed by all staff engaged full or part time in evaluation at the start of their contract.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System
Name of Staff Member:
_____

I confirm that I have received and understood, and will abide by the United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation.
Signed at (place) on (date)

Signature: _____