Empowered lives.
Resilient nations.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

EVALUATION FINALE

"PROGRAMME DE - RENFORCEMENT DES CAPACITÉS NATIONALES ET LOCALES EN GESTION DES RISQUES ET DES CATASTROPHES"

Pays: MADAGASCAR

Rapport Final

Atlas Award ID: 000 56 997

Période d'évaluation : 2009-2012

Evaluateur : Mr RAMANOARA Georges

REMERCIEMENTS

A travers l'évaluation du projet de renforcement des capacités nationales et locales en GRC, le présent rapport résulte d'un travail d'un consultant avec une équipe qui s'est adonnée à fond pour sa réalisation, et nous tenons à leur exprimer ici nos remerciements.

En premier lieu, nous adressons nos déférences et gratitudes au Programme des Nations Unies (PNUD) pour avoir donné sa bénédiction à cette évaluation, encouragé le consultant à mener à bien et de manière neutre et indépendante la mission, et facilité sa mise en œuvre.

Nous témoignons notre haute considération au Représentant Résident du Programme des Nations Unies (PNUD) pour avoir donné sa confiance en nous permettant de réaliser cette importante étude.

Tous nos compliments à l'endroit de tous les responsables de l'administration, les points focaux des Ministères et les responsables rencontrés au niveau des organismes partenaires du projet qui nous ont aidés dans cette évaluation. Sans leur concours et leur collaboration, aucun résultat ne fut obtenu.

Nos sincères félicitations à tout le personnel de l'équipe du projet, en particulier Monsieur Moustapha Diallo, expert international du projet et Madame Claire RAHASINIRINA, responsable national du projet pour toutes les informations et appuis qui ont été indispensable pour la mise en œuvre de l'évaluation.

Une mention particulière à Monsieur Alpha Amadou BaH, Responsable du suivi évaluation au sein du PNUD, qui de manière permanente a toujours appuyé le consultant et sa collaboration nous a permis de réussir cette évaluation en respectant les normes du PNUD.

A Tous, nos vifs et sincères remerciements !

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 2

TABLE DES MATIERES 3

ACRONYMES ET ABREVIATIONS 5

RESUME EXECUTIF 6

I. INTRODUCTION 8

1.1. Contexte 8

1.2. La présentation du projet 8

1.3. Objectifs de l'évaluation 9

1.4. Le champ d'application de l'évaluation 9

1.5. Approche et méthode d'évaluation 10

1.6. La structure du présent rapport 13

II. L'ENVIRONNEMENT DU PROJET 14

2.1. L'environnement Socio Politique 14

2.2. Le non reconnaissance de l'Etat 14

2.3. L'insécurité dans le Sud de l'Ile 15

2.4. Les changements de dirigeants au sein de l'administration 15

2.5. L'évolution du climat à Madagascar pendant la période 2009-2012 16

2.6. La disponibilité des acteurs responsables des activités 16

III. EVALUATION DE LA PERTINENCE DU PROJET 17

3.1. La pertinence par rapport aux priorités et attentes du pays 17

3.2. La pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires cibles au niveau local 18

3.3. La pertinence par rapport aux effets de l'UNDAF 18

3.4. La pertinence par rapport aux effets CPAP 19

3.5. La cohérence interne du projet dans sa conception 19

3.6. Appréciation de la pertinence du projet 20

IV. EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROJET 21

4.1. La préparation à la révision de la SNGRC 21

4.2. Des outils de RRC sont élaborés et testés au niveau central et au niveau des 2 régions d'intervention et local 21

4.3. La réduction des risques et des catastrophes est intégrée dans la politique nationale en matière d'éducation. 23
4.4. Les capacités des mécanismes de GRC au niveau national et au niveau de deux communes sont renforcées 24
4.5. Le management est assuré par une équipe compétente respectant les politiques du PNUD 26
4.6. L'évaluation de la gestion des risques et de l'atténuation des risques 27
V. EVALUATION DE L'EFFICIENCE DU PROJET 29
5.1. L'efficacité du soutien au projet 29
5.2. L'efficacité des accords de partenariat pour le projet 30
5.3. L'utilisation efficace des capacités locales dans la mise en œuvre du projet 31
5.4. L'enseignement de la mise en œuvre pour d'autres projets semblables à l'avenir 31
VI. EVALUATION DE LA DURABILITE DES RESULTATS DU PROJET 33
6.1. La prise en compte de la durabilité dans la conception du projet 33
6.2. La viabilité financière et économique des résultats 33
6.3. La viabilité socio-économique et environnementale 34
6.4. La viabilité institutionnelle ou de gouvernance 35
VII. LA REPRODUCTIBILITE DU PROJET 36
7.1. Les succès du projet 36
7.2. Les limites du projet 36
VIII. LES IMPACTS DU PROJET 37
IX. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS 38
LISTE DES TABLEAUX 40
ANNEXES 41

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AFFOM	Analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités
BCPR	Bureau for Crisis Prevention and Recovery
BNGRC	Bureau National pour la Gestion des Risques et Catastrophes
CADRI	Centre d'Adaptation aux changements climatiques pour un Développement Rural Intégré
CCGRC	Comité Communal de Gestion des Risques et Catastrophes
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CISCO	Circonscription Scolaire
CLGRC	Comité Local de Gestion des Risques et Catastrophes
CPAP	Effet Programme Pays
CPGU	Cellule pour la Gestion des Urgences
CRS	Catholic Relief Service
DESS	Diplôme d'Etude Supérieur Spécialisé
DIM	Direct Implementation Management
EIMA	Enquête Initiale Multi-aléas
FACDEGS	Faculté de Droit, Economie, Gestion et Sciences Sociales
FAO	Food and Agriculture Organisation
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GFDRR	Global Facility for Disaster Reduction and Recovery
GRC	Gestion des Risques et Catastrophes
Ha	Hectare
MEN	Ministère de l'Education Nationale
NEX	National Execution
NRA	National Research Association
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
ONN	Office National de Nutrition
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCD	Plan Communal pour le Développement
PDNA	Post Disaster National Assessment
PIB	Produit Intérieur Brut
PMO	Plans de Mise en Œuvre
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Project Document
PTA	Plan de Travail Annuel
PTP	Plan de Travail Pluriannuel
PTT	Plan du Travail Trimestriel
R/GRC	RRC & GRC
RRC	Réduction des Risques de Catastrophes
SMS	Short Message Service
SNGRC	Stratégie Nationale de la Gestion des Risques et Catastrophes
SSD	Situation Spéciale de Développement
UNDAF	United Nations Development Action Framework
UNEG	United Nations Evaluation Group
USD	United States Dollar
VNU	Volontaires des Nations Unies

RESUME EXECUTIF

1. Contexte

Suite à une requête officielle du Gouvernement Malgache en 2008, le Programme des Nations Unies pour le Développement a mis en place le projet de renforcement de capacités nationales et locales en Gestion des Risques et des Catastrophes (GRC).
Le projet est prévu se terminer au 31 décembre 2012 et en conformité avec la politique d'évaluation du PNUD, une évaluation finale externe du projet devrait être mise en œuvre à des fins de redevabilité et d'apprentissage.
L'évaluation finale consiste à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts du projet et la durabilité des résultats. Elle devrait aussi répondre à la conformité des effets par rapport aux engagements pris par le SNU au niveau de l'UNDAF et aux effets CPAP.

2. Description du projet

Le projet GRC comprenait initialement 5 produits mais compte tenu des événements de 2009, une adaptation s'est avérée nécessaire pour suspendre les activités à caractère stratégique ou nécessitant des engagements politiques.

Les produits révisés et finalement retenus toutefois avaient toujours pour cible le renforcement des capacités nationales et locales en GRC. Ce sont :

- Le renforcement des instances nationales (BNGRC et CPGU) pour assurer la préparation, la coordination et la mise en œuvre des réponses aux urgences ;
- L'intégration de la réduction des risques et des catastrophes dans la politique nationale en matière d'éducation formelle ;
- La disponibilité des résultats de l'évaluation globale des risques et catastrophes et de l'évaluation des capacités de gestion du changement climatique ;
- Le renforcement du mécanisme de GRC dans les communes d'Anjapaly et d'Andalatanosy ;
- La bonne gouvernance du projet par une équipe compétente dédiée au projet et qui assure les besoins de suivi et d'évaluation requis par les politiques du PNUD.

3. Les résultats de l'évaluation

Dans l'ensemble, le projet a répondu aux objectifs souhaités à savoir le renforcement de capacité des instances nationales et locales en GRC. Le tableau ci-dessous résume l'appréciation de l'évaluation :

Type d'évaluation	Pertinence	Efficacité	Efficience	Durabilité	Impacts
Notation	P	S	S	MP	M

Compte tenu du retard des activités, les impacts sont encore minimes mais ils pourront être plus importants si l'ensemble des activités sont mises en oeuvre.
Le système de management DIM a été mis en place compte tenu du contexte de crise sociopolitique et n'a pas pu renforcer la capacité de management de l'instance nationale prévue pour gérer le projet. En outre, les procédures du PNUD ont été renforcées en termes de contrôle dans le DIM.

4. Conclusion, recommandations et enseignements

Le projet a atteint ses objectifs mais la réduction des activités n'a pas permis de compléter les résultats nécessaires pour disposer de tous les outils nécessaires en matière de renforcement de capacité des instances nationales et régionales en GRC.

Il est recommandé de poursuivre dans le cadre d'un nouveau projet l'appui du PNUD pour réaliser les activités suspendues du PRODOC initial et de les compléter par des mesures nécessaires pour renforcer la durabilité des résultats.

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte

Les catastrophes récurrentes, pour ne mentionner que quelques-uns de leurs effets, réduisent les actifs et les moyens de subsistance des pauvres, augmentent les taux d'abandon scolaire en raison de la baisse des revenus des ménages, et empêchent l'accès aux systèmes de santé en raison des dégâts subis par les établissements hospitaliers vulnérables et de l'interruption des services sanitaires.

Les catastrophes naturelles devraient cependant augmenter en termes de fréquence et de gravité en raison du changement climatique, de la croissance démographique, de la dégradation de l'environnement, et de l'urbanisation rapide. Les effets conjugués de ces catastrophes compromettront les moyens de subsistance et la sécurité des individus.

Dans le cas de Madagascar, le PNUD a toujours tenu à accompagner le pays dans les efforts nationaux en matière de gestion des risques et catastrophes (GRC), notamment à travers le renforcement des capacités des institutions nationales et locales afin qu'elles puissent réagir face à des catastrophes, mener un relèvement précoce et intégrer systématiquement la réduction des risques dans les interventions.

En 1999 puis en 2006, le Gouvernement de Madagascar a sollicité l'assistance du PNUD pour le développement d'une stratégie en GRC, et le développement d'un cadre institutionnel à tous les niveaux reposant sur un cadre légal, et prévoyant une définition précise des rôles et des responsabilités des entités concernées. Par la suite, le projet « Renforcement des capacités nationales et locales en gestion des risques et des catastrophes » a démarré en 2009 afin que les structures nationales et locales mises en place soient capables de gérer les risques et catastrophes à la fin de l'année 2012.

1.2. La présentation du projet

Le projet de renforcement des capacités nationales et locales dans la gestion des risques et des catastrophes (projet GRC) s'inscrit dans le cadre de la coopération entre la République de Madagascar et le PNUD pour 2008-2011 et s'inscrit dans la composante : Gouvernance Démocratique et Prévention des crises et reconstructions, sous programme « Promotion de la Gouvernance ».
Le projet fait suite aux recommandations de deux projets initiaux (MAG /99/005 et MAG/00/005 sur la mise en place d'une stratégie nationale en gestion des risques et catastrophes et sur le développement d'un cadre institutionnel à tous les niveaux basés sur un cadre légal qui définirait les rôles et responsabilités de chaque entité.
Le projet est prévu pour 3 ans avec un montant prévisionnel de 3 226 000 USD et comprend initialement 5 cibles de produits:

- La stratégie nationale de GRC/RRC est mise à jour, validée et connue ;
- Des outils de réduction des risques de catastrophes (RRC) sont élaborés et testés au niveau central et au niveau de deux régions d'intervention et local ;
- La réduction des risques et catastrophes est intégrée dans la politique générale de l'Etat, les plans de mise en œuvre des Ministères sectoriels, les plans régionaux de développement de deux régions et leurs cadres de dépenses à moyens termes ;
- Les capacités des mécanismes de GRC au niveau national et dans les deux régions sont renforcées ;

- Le management est assuré par une équipe compétente dédiée au projet et qui assure les besoins de suivi et d'évaluation requis par la procédure et la politique du PNUD.

Le tableau ci-dessous résume la répartition budgétaire :

Tableau 1: Répartition des ressources

Budget initial	US dollars
Contribution UNDP Trac 1 BCPR (Trac 3)	 1 292 000 1 934 000
Contribution du Gouvernement Malgache	
Total	3 226 000

(Source PRODOC/PNUD 2008)

Avec les évènements de 2009, le contexte du projet a été modifié et les cibles du produit ont été modifiées deux fois (en 2009 et en 2011) et la période du programme a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2012.

1.3. Objectifs de l'évaluation

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite au plan d'évaluation du bureau. En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations prévues par un accord de participation aux coûts, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

L'évaluation porte sur la pertinence des objectifs, l'efficacité, l'efficience du projet et la durabilité et les impacts des résultats. Elle porte en tant qu'évaluation finale du projet sur l'ensemble de la période depuis la conception du projet en 2008 jusqu'à la fin du projet en décembre 2012.

Le public primaire ou les utilisateurs de l'évaluation comprennent :
- Le PNUD
- Les institutions partenaires au niveau de l'Administration : BNGRC, CPGU, MEN, Université)

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes (PNUD, Services techniques : BNGRC, CPGU) à des fins de prise de décision en ce qui concerne l'après-projet. Les leçons apprises seront capitalisées lors de la conception et de la mise en œuvre de projets similaires.

1.4. Le champ d'application de l'évaluation

La présente évaluation doit concerner tous les aspects du projet et devra répondre aux principales interrogations suivantes (cf. les termes de référence) :

- Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?
- Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? appropriés?
- Dans quelles mesures le projet a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?

- Dans quelles mesures lesdits produits ont contribué aux effets programme pays (CPAP) et UNDAF ?
- Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires (populations à la base, BNGRC, FACDEGS) ?
- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?
- 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 et orientations pour l'après-projet, ainsi que pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?

L'évaluation est une évaluation finale du projet GRC sur les exercices 2009 à 2012, il devra respecter les normes du PNUD en termes d'évaluation externe effectuée par un expert indépendant à savoir :

- La conduite de l'évaluation doit respecter les codes d'éthique et de déontologie du PNUD ;
- L'évaluation doit toutefois respecter les normes de qualité en particulier sur :
    - L'approche du GAR (gestion axée sur les résultats) dans l'établissement des indicateurs d'évaluation ;
    - L'analyse devra respecter la matrice d'évaluation définie selon les normes du PNUD ;
    - Les résultats doivent être pertinents, ils doivent être basés par des faits ou observations objectivement vérifiables ;
    - Les recommandations doivent être réalisables et accompagnées d'indications sur leur mise en œuvre (plan d'actions si possible).

L'évaluation respectera les indications du guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement du PNUD et les directives pour la réalisation des évaluations finales des projets du FEM et soutenus par le PNUD. Les critères d'évaluation seront définis dans la matrice d'évaluation présentée en annexe n°4

1.5. Approche et méthode d'évaluation

La démarche de l'évaluation a été effectuée en 3 phases :

Tableau 2: Méthode d'évaluation

Phases	Activités	Out put
Préparatoire	- Collecte et revue documentaire - Elaboration de la matrice d'évaluation - Elaboration des questionnaires - Programmation détaillé des enquêtes d'évaluation	Rapport préliminaire
Collecte des données sur le terrain	- Enquête à Antananarivo - Enquête dans les régions	Rapport de mise en œuvre sur le terrain

	- Compilation des résultats	
Analyse et interprétation des résultats	- Analyse des résultats - Rédaction du rapport provisoire - Rédaction du rapport définitif	Rapport provisoire Rapport définitif

a. Les sources des données

- ✓ La revue documentaire a porté sur les documents suivants (voir bibliographie en annexe n°3) :
  - Les documents du projet du PNUD ;
  - Les contratsou conventions entre le PNUD et ses partenaires ;
  - Les PTA et les PTP annuels du projet ;
  - Les rapports d'activité et rapports financiers (sources : PNUD ou responsables des activités) ;
  - Les rapports d'évaluation à mi-parcours existants (sources : PNUD) ;
  - Tous autres documents techniques ou financiers relatifs aux activités du projet présentés par les responsables des activités.

- ✓ La collecte des données sur le terrain comprend les enquêtes, interviews et focus groupes auprès :
  - des responsables du Projet au niveau du PNUD ;
  - des responsables de l'Etat (responsable des institutions nationales concernées par le projet comme BNGRC, CPGU, MEN, Université) ;
  - auprès des autorités dans les régions, districts et communes (maires, chefs de régions, chefs de districts ou adjoints, les présidents des fokontany, les CCGRC et les CLGRC) ;
  - auprès de la population bénéficiaire (au moment de la conception du projet en 2008 et actuellement) ;
  - et auprès des partenaires du projet (les points focaux des Ministères, les organismes internationaux partenaires).

La liste des personnes rencontrées est présentée dans l'annexe n°2.

- ✓ Les observations sur terrain

Les régions visitées sont :

- Mahajanga dans le cadre de l'intégration de la RRC dans l'enseignement des collèges ;
- Vohitsara dans la région de l'Alaotra pour l'exercice de simulation en grandeur nature aux catastrophes naturelles ;
- Anjapaly et Andalatanosy dans la région de l'Androy pour le renforcement des capacités des mécanismes de GRC au niveau des communes ;
- Antananarivo pour la formation (Master en GRC).

b. Echantillon de la population enquêtée :

Pour assurer une bonne représentativité de l'échantillon des acteurs et des bénéficiaires, il a été enquêté la population suivante :

- Tous les responsables des activités ou leurs adjoints s'ils ne sont pas disponibles ;
- Les deux responsables du PNUD au niveau du DIM (Consultant international et responsable national) ;

- Un échantillon des points focaux (représentants du secteur Météorologie, route, communication, agriculture, santé) ;
- Un échantillon des partenaires internationaux qui ont travaillé avec le Projet (CRS, PAM, ONN, FAO, Salohy, OCHA) ;
- Un échantillon de la population cible :
    - Tous les responsables du Comité présents sur site (CCGRC et CLGRC) dans les communes visitées lors de notre passage ;
    - Un échantillon représentatif du genre, vulnérable et socioéconomique de la population bénéficiaire (20 personnes par focus group et 2 Focus group par commune) identifiée avec l'appui du Comité CCGRC ;
    - Un échantillon (10 personnes pour 1 focus group) de la population d'une commune ou fokontany voisine et non bénéficiaire.

c. Procédures et instruments de collecte de données

La méthode ou procédure utilisée pour la collecte des données est défini dans la matrice d'évaluation qui respecte les normes d'évaluation du PNUD. La matrice comprend les critères d'évaluation, les questions à poser, les sources des données, les indicateurs d'évaluation et la méthode de collecte des données (annexe n°4).
Les outils de collecte sont les questionnaires présentés dans l'annexe n°5 du présent rapport.

d. Normes de performance

Pour évaluer les performances relatives aux questions d'évaluations comme la pertinence ou l'efficacité du projet, il a été utilisé l'échelle de notation défini dans l'annexe n°d des directives du PNUD pour réaliser les évaluations finales de projets. L'échelle de notation est présentée dans le tableau n°3 ci-dessous :

Tableau 3: Echelles de notation

Notations pour les résultats, l'efficacité et l'efficience	**Notations de durabilité :**	**Notations de la pertinence**
6. Très satisfaisant (TS) : le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience 5. Satisfaisant (S) : Seules quelques lacunes mineures ont été décelées 4. Moyennement satisfaisant (MS) : des lacunes modérées ont été décelées 3. Moyennement insatisfaisant (MI) : Le projet comporte d'importantes lacunes 2. Insatisfaisant (I) : le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience 1. Très insatisfaisant (TI) : le projet de graves lacunes	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	2. Pertinent (P) 1. Pas Pertinent (PP) Notations de l'impact : 3. Important (I) 2. Minime (M) 1. Négligeable (N)
Notations supplémentaires le cas échéants : Sans objet (S.O)		

e. Participation de la partie prenante

Le Consultant a effectué l'évaluation de manière indépendante et autonome.

f. Considérations éthiques

Le Consultant a suivi les directives éthiques pour les évaluateurs de l'UNEG dans la protection et la confidentialité des informations et les populations enquêtées.

g. Limitation de la méthodologie

La présente méthodologie a été appliquée sur les produits révisés du projet conformément aux discussions avec les responsables du PNUD. La limitation de la méthodologie correspond à la période d'évaluation (2008-2012), la qualité des informations sur les rapports ou documents transmis et sur la fiabilité des informations des personnes enquêtées.

h. Analyse des données

L'analyse des résultats des enquêtes a été effectuée sur l'approche AFFOM (analyse des forces et faiblesses, menaces et opportunités). L'analyse a été réalisée sur chaque produit et activité et a porté sur l'évaluation de :

- La pertinence du projet ;
- L'efficacité du projet ;
- L'efficience du projet ;
- La durabilité et la pérennisation des résultats ;
- Les premiers impacts du projet.

Les résultats des analyses ont permis de proposer des recommandations sur la poursuite du projet pour atteindre l'ensemble des objectifs et sur les améliorations à apporter dans la mise en œuvre future des projets similaires.

1.6. La structure du présent rapport

Le présent rapport d'évaluation suit le plan défini par les directives du PNUD pour les évaluations finales de projet. Les chapitres du rapport sont :

- Introduction
  - Description de l'intervention
  - Etendue de l'évaluation et objectifs
- Approche et méthode d'évaluation
- Evaluation de la pertinence du projet
- Evaluation de l'efficacité du projet
- Evaluation de l'efficience du projet
- Evaluation des premiers impacts du projet
- Evaluation de la durabilité des résultats et des impacts
- Recommandations
- Conclusions

II. L'ENVIRONNEMENT DU PROJET

L'évolution de l'environnement national a influencé de manière importante la mise en œuvre du projet et les activités prévues.

2.1. L'environnement Socio Politique

Les événements sociaux en 2009 et la prolongation de la crise jusqu'à ce jour ont influencé la réalisation des produits et le processus d'évaluation. Trois facteurs importants méritent d'être soulevés :

2.1.1. Le non reconnaissance de l'Etat

Le contexte sociopolitique avec la non reconnaissance de l'Etat a conduit à la déclaration de Madagascar comme « Pays en situation spéciale de développement – SSD » par l'équipe de Pays du Système des Nations Unies lors de sa réunion ordinaire du 22 avril 2009.
Dans ce cadre, seules les activités à caractère technique seront réalisées tandis que les activités requérant des décisions politiques et dépendantes des facteurs institutionnels ont été suspendues.

Par ailleurs, dans sa note du 16 avril 2009, le Bureau Régional du PNUD a donné l'autorisation au Bureau du Pays à Madagascar à mettre en œuvre le Projet suivant la modalité DIM (Direct IImplementation Modality).

Toutefois, il n'y a pas eu de documents formalisant l'ensemble de ces modifications et même le PTA 2009 a toujours conservé les anciens produits ce qui a rendu difficile l'évaluation du projet.
Si on se réfère à l'approche normale, l'évaluation devrait se référer aux objectifs, résultats et prévisions initiaux du PRODOC et dans ce cas, les résultats de l'évaluation seraient non significatifs, aussi il a été convenu avec le PNUD de modifier la base de l'évaluation et de le ramener sur la base des produits effectivement retenus.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des produits entre le PRODOC et le projet final.

Tableau 4: Tableau d'évolution des produits cibles entre le PRODOC et le projet final

Produit PRODOC	Produit final	Observations
1. La Stratégie Nationale de GRC/RRC est mise à jour, validée et connue	1.1. Les instances nationales (BNGRC et CPGU) en charge de la RRC sont outillées pour assurer la préparation, la coordination et la mise en œuvre des réponses aux urgences	
	1.2. Une évaluation globale des risques de catastrophes incluant l'évaluation des capacités de gestion au changement climatique est réalisée	Nouvelles activités en 2012 pour la préparation de la SNGRC.
2. Des outils de RRC sont élaborés et testés au niveau	2. Des outils de RRC sont élaborés et testés au niveau	Les produits sont inchangés mais les activités et les

central et au niveau de 2 régions d'intervention et local	central et au niveau des 2 régions d'intervention et local	résultats ont été réduits
3.La Réduction des Risques de Catastrophes est intégrée dans la Politique Générale de l'Etat, les Plans de Mise en Œuvre (PMO) des Ministères sectoriels, les Plans Régionaux de développement des deux Régions d'intervention régionaux et leur Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT)).	3.La réduction des risques et des catastrophes est intégrées dans la politique nationale en matière d'Education.	Les activités à caractère stratégique ont été suspendues dans cette partie
4. les capacités des mécanismes de GRC au niveau national et dans les deux régions et communautaires sont renforcées	4. Les capacités des mécanismes de GRC au niveau de deux communes sont renforcées	Les deux communes choisies sont Anjapaly et Andalatanosy de la région de l'Androy.
5. Le Management est assuré par une équipe compétente dédiée au projet et qui assure les besoins de suivi et d'évaluation requis par les politiques et procédures du PNUD.	5. Le Management est assuré par une équipe compétente dédiée au projet et qui assure les besoins de suivi et d'évaluation requis par les politiques et procédures du PNUD.	Les produits sont inchangés mais le management du projet a été confié à une équipe au sein du PNUD dans le cadre du DIM (Direct Implementation Modality)

(Source : PRODOC et PTA)

2.1.2. L'insécurité dans le Sud de l'Ile

La recrudescence du grand banditisme (phénomène de Dahalo) a augmenté dans la région de l'Androy avec la crise socio politique. Elle n'a pas beaucoup influencé la mise en œuvre des projets dans cette région grâce aux dispositifs prises par le partenaire du PNUD pour les activités de résilience dans les 2 communes de l'Androy (CRS ou Catholic Relief Service)[1] mais elle a retardé la durée de l'évaluation car il a fallu attendre l'acceptation des assurances avant de se déplacer dans le site en particulier à Andalatanosy ;

2.1.3. Les changements de dirigeants au sein de l'administration

La crise socio politique a été accompagnée par des changements fréquents au sein du gouvernement et par des changements de dirigeants auprès des institutions de l'Etat (BNGRC, Ministères, Régions et Districts). Ceci a rendu difficile l'évaluation de la conception du projet car les responsables en 2008 au moment de l'élaboration du document de projet ne sont plus en fonction actuellement (exemple : le Secrétaire Exécutif de BNGRC, les points focaux des Ministères, les chefs de districts).

[1] *CRS a obtenu un contrat d'entreprise pour ces activités*

2.2. L'évolution du climat à Madagascar pendant la période 2009-2012

Il n'y a pas eu de saison cyclonique ayant entrainé des désastres catastrophiques à Madagascar aussi certaines activités telles que le PDNA (Post Disaster National Assessment) ne pouvaient être réalisées.

2.3. La disponibilité des acteurs responsables des activités

L'évaluation en termes de collecte des données a été retardée par le non disponibilité des responsables des activités car beaucoup d'entre eux étaient en déplacements au moment de l'évaluation.

III. EVALUATION DE LA PERTINENCE DU PROJET

Les critères d'évaluation de la pertinence du projet (révisé) sont définis dans la matrice d'évaluation et répondent aux questions suivantes :

- La pertinence par rapport aux priorités et attentes du pays ;
- La pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires ciblés au niveau local ;
- La pertinence par rapport aux effets de l'UNDAF : « la jouissance par la population, en particulier les groupes les plus pauvres et vulnérables, de leurs droits sociaux, économiques, civils, politiques est améliorée, grâce à une gouvernance participative solidaire » ;
- La pertinence par rapport aux effets du CPAP : « la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes est réduite » ;
- La cohérence interne du projet au niveau de sa conception.

3.1. La pertinence par rapport aux priorités et attentes du pays

Les produits révisés du projet répondent aux priorités et attentes du pays pour assurer la préparation, la coordination et la mise en œuvre des réponses aux urgences. En effet, la révision de la SNGRC et du Plan de Contingence National (objectif du produit n°1) a été justifiée par les évolutions du contexte institutionnel et environnemental à Madagascar à savoir :

- La SNGRC actuelle a été focalisée sur les réponses à la gestion des risques et catastrophes et n'a pas encore intégré le thème de RRC (Réduction des Risques et Catastrophes) notamment sur la prévention, le relèvement précoce, le PDNA, …
- La SNGRC doit assurer un cadre institutionnel adéquat avec une clarification des rôles et responsabilités de chaque institution pour assurer un environnement solidaire et participatif dans la GRC/RRC ;
- La SNGRC devrait répondre à l'évolution de l'environnement (prise en compte de la RRC sur les Tsunami, ou de l'évolution technologique dans l'évaluation des risques ou la réduction des risques).

Cette révision de SNGRC cadre dans les priorités pour la décennie 2005-2015 du programme d'actions de HYOGO (priorité n°1).
L'élaboration des outils de RRC (objectif du produit n°2) répond à une insuffisance dans la mise en œuvre de la réduction des risques et des catastrophes :

- Avant 2009, l'Etat a concentré ses activités sur la maîtrise des outils de GRC et souhaite élaborer et diffuser des outils de RRC pour mieux répondre à l'objectif de résilience face aux catastrophes naturelles à la fois au niveau central et au niveau des collectivités ;
- Les outils de RRC ont été concentrés sur les outils d'évaluation participative des risques car certains outils sur la prévention des risques sont déjà pris en compte par le financement de la Banque Mondiale (GFDRR).

L'intégration de la RRC dans la politique nationale (objectif du produit n°3) répond aux besoins de l'Etat car il fait suite à la nécessité de réviser la SNGRC. Cette révision devrait être intégrée dans la politique générale de l'Etat et dans les plans de mise en œuvre des Ministères sectoriels.
Le secteur de l'éducation nationale a été choisie pendant la période du projet pour l'intégration de la RRC dans la politique nationale sectorielle car l'intégration existe déjà dans la formation

dans les classes primaires et au niveau du DESS dans l'université. L'objectif est de compléter cette intégration dans la formation au niveau des collèges.

3.2. La pertinence par rapport aux besoins des bénéficiaires cibles au niveau local

Le renforcement des mécanismes de GRC dans les deux communes (objectif du produit n°4) répondent aux besoins des bénéficiaires cibles qui sont :

- les communes et les fokontany ;
- les bénéficiaires individuels et les groupes sociaux.

En effet, au début du projet les collectivités d'Anjapaly et d'Andalatanosy ne disposaient pas de mécanisme de GRC pour assurer une bonne préparation et prévention des risques et des catastrophes naturelles. Cette absence de mécanisme aggravée par l'influence du changement climatique a entrainé des impacts très importants sur la dégradation de l'environnement et sur la vulnérabilité de la population au niveau socio-économique :

- L'avancée des dunes entraine l'ensablement des cultures et des habitations ;
- Les cactus rouges envahissent les terrains de culture et diminue la production agricole ;
- La sécheresse entraine des difficultés d'alimentation en eau pour la population, le bétail et pour les cultures ;
- Les risques de pollution marine par le déversement des hydrocarbures des bateaux longeant la mer ont existé en 2007 (naufrage d'un bateau) ;
- Les feux de brousse se développent ;
- L'insécurité s'accroit avec la pauvreté notamment les vols des zébus et le grand banditisme le long des routes nationales.

De même, la préparation des communes aux catastrophes naturelles (produit n°2) grâce aux exercices de simulation naturelle grandeur nature répond aux attentes des collectivités ciblées et de la population car il a été constaté une insuffisance des capacités locales et une grande vulnérabilité aux inondations lors des passages des cyclones.

3.3. La pertinence par rapport aux effets de l'UNDAF

Le projet répond aux effets de l'UNDAF car il permet grâce aux renforcements des capacités nationales et régionales le développement de la gouvernance participative et solidaire. En effet,

D'une part, au niveau national :

- les objectifs de révision de la SNGRC permettront :
  - La révision du cadre institutionnel qui devrait résoudre les difficultés actuelles sur la répartition des rôles et des responsabilités ainsi que sur la coordination et la planification des activités entre les acteurs et les partenaires ;
  - L'actualisation du plan de contingence national, des plans sectoriels et régionaux. Cette actualisation utilisera l'approche participative.
- L'élaboration des outils standards d'évaluation participative des risques et catastrophes naturelles, sensibles au genre, au handicap et aux couches les plus vulnérables implique la mise en place d'une structure de coordination NRA (National Research Association) qui améliorera la gouvernance participative

D'autre part, au niveau régional et local :

- L'intégration de la RRC dans la politique nationale du secteur de l'éducation renforcera la capacité des acteurs régionaux et locaux (les enseignants et les dirigeants des établissements scolaires, des CISCO et des services décentralisés des Ministères concernés ;
- Le renforcement des mécanismes de GRC dans les deux communes permettront la constitution des comités communaux et locaux de GRC, l'intégration de la RRC dans le PCD et la mise en place des plans locaux de GRC. Par ailleurs, la mise en œuvre verra la participation de la population locale ;
- Les exercices de simulation grandeur nature permettront le renforcement des capacités des communes et de la population cible.

3.4. La pertinence par rapport aux effets CPAP

Le projet est pertinent dans ses produits révisés par rapport aux effets programmes pays car il permet de réduire la vulnérabilité des populations aux risques, chocs sociaux et catastrophes. En effet,

- Le produit n°1 relatif à la révision de la SNGRC a pour objectif entre autres d'actualiser les outils de mise en œuvre des réponses aux urgences (plan de contingence national, plan de renforcement des capacités, …). Ces outils seront diffusés et appliqués à tous les niveaux centraux, régionaux et locaux ;
- Le produit n°2 relatif aux exercices de simulation grandeur nature s'adresse directement aux populations et aux collectivités de base. Ce seront des exercices de renforcement de capacité dans la prévention, la préparation, la gestion des urgences et de relèvement précoce en cas d'apparition d'un risque ou catastrophe naturelle ;
- Le produit n°3 relatif à l'intégration de la RRC dans la politique sectorielle de l'éducation permettra le changement de comportement des enfants éduqués dans les collèges et par effet d'entrainement le changement de comportement de la famille. Par ailleurs, la mise en place du DESS en GRC à l'Université d'Antananarivo répond à un manque de cadres supérieurs spécialisés dans la gestion des risques à Madagascar et au renforcement de capacité des instances ou institutions chargés de la mise en œuvre de la GRC ;
- Le produit n°4 relatif au renforcement du mécanisme de GRC dans les communes s'adresse aussi à la population en réduisant leur vulnérabilité par la mise en œuvre future du plan RRC sur la protection de l'environnement (reboisement des dunes, éradication des cactus rouges) et sur l'amélioration du niveau de vie des vulnérables (alimentation en eau, microprojets économiques).

3.5. La cohérence interne du projet dans sa conception

Le projet est divisé en 5 produits qui sont cohérents entre eux et respectent les exigences du PNUD dans les procédures de mise en œuvre (management en DIM).
Le projet s'adresse aux différents aspects de renforcement de capacité issue du projet 52389-MDG à savoir :

- Les aspects de la stratégie (état des lieux et outils pour la préparation de la révision de la SNGRC) ;
- Les aspects de politique sectorielle (les produits sur l'éducation en collège et à l'Université qui prépare l'intégration de la RRC dans la politique de l'éducation) ;

- Les aspects de renforcement de capacité opérationnelle des instances nationales et régionales (les exercices de simulation grandeur nature) ;
- Les aspects de renforcement de capacité des communes, des fokontany et de la population bénéficiaire.

Par ailleurs, les changements d'orientation du projet a fait l'objet d'une discussion et d'accord entre les responsables de l'Etat et du PNUD.
Enfin, le projet est cohérent par rapport aux activités financées par d'autres donateurs comme la Banque Mondiale car les activités sur la RRC ont tenu compte de ce qui est déjà en cours de mise en œuvre (exemple : les activités complémentaires du projet GFDRR).

3.6. Appréciation de la pertinence du projet

Tableau 5: Tableau d'appréciation de la pertinence du projet

Critères d'appréciation	Forces	Faiblesses	Observations	Notation
Pertinence aux attentes de l'Etat	Répond aux besoins exprimés surtout avec la révision de la SNGRC		Répond au cadre d'actions de Hyōgo pour 2005-2015	P
Réponses aux attentes des bénéficiaires au niveau local et régional	Répond aux attentes des bénéficiaires car il y a une insuffisance de capacité			P
Réponse aux attentes du PNUD	Répond aux effets UNDAF et CPAP			P
Cohérence interne dans la conception	Bonne cohérence			P

(Source : Enquêtes du consultant)

IV. EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROJET

Les critères d'évaluation de l'efficacité du projet sont :

- L'atteinte des résultats escomptés de façon efficace
- La gestion des risques et de l'atténuation des risques

Compte tenu des spécificités de chaque produit et de leur degré d'avancement, l'analyse de l'efficacité du projet sera présentée par produit.

4.1. La préparation à la révision de la SNGRC

Les indicateurs des résultats attendus sont :

- La disponibilité du document de SNGRC mis à jour, validé et diffusée dans tout le pays ;
- La disponibilité d'un cadre opérationnel et institutionnel de la réduction des risques et des catastrophes à Madagascar ;
- la disponibilité d'un plan de contingence nationale 2012 validée ;
- La disponibilité d'un plan de renforcement des capacités des instances nationales en charge de la RRC ;
- La disponibilité d'une évaluation globale des risques de catastrophe et des capacités nationales de gestion des changements climatiques.

Malheureusement les activités de ce produit ont été suspendues de 2009 à 2011 et n'ont démarré qu'en 2012 à l'exception du plan de contingence national qui a été actualisé chaque année

Même si dans le PTT (Plan du Travail Trimestriel) certaines activités devraient être terminées, avec la lourdeur des procédures du PNUD, elles ont démarré avec retard, les drafts des résultats ont été présentés mais les produits finaux ne sont pas encore disponibles (*exemple : l'évaluation de la SNGRC qui entre dans le cadre du processus de révision de la SNGRC effectuée par COEFF Resources et l'évaluation globale des capacités et des risques réalisée par les experts du CADRI/GRIP/BCPR/PNUD et le BNGRC, la CPGU avec l'appui des différentes agences du SNU*).

Critères d'efficacité	forces	Faiblesses	Notation
Disponibilité des plans de contingences nationales	Au moins 4 plans réalisés		S

4.2. Des outils de RRC sont élaborés et testés au niveau central et au niveau des 2 régions d'intervention et local

Deux sous-produits sont attendus dans ce chapitre :

- La préparation aux catastrophes naturelles dans les communes

- Les outils d'évaluations participatives des risques et catastrophes naturelles sensibles aux genres, au handicap et aux couches vulnérables sont évalués et standardisés

a) La préparation aux catastrophes naturelles dans les communes

Selon les prévisions, deux exercices de simulation grandeur nature sont prévues par an entre 2009 et 2011. En termes de résultats, quatre communes ont été préparées aux catastrophes naturelles sur la période 2009 à 2011 :

- Ankatafa dans la région de DIANA en 2009 ;
- Vohipeno dans la région de Vatovavy Fitovinany et Morondava dans la région de Menabe en 2010 ;
- Vohitsara dans la région de l'Alaotra en 2011 ;
- et deux autres exercices en 2012 même s'ils ne ne sont pas prévus dans le PTP 2012.

Ainsi, les prévisions de résultats en nombre ont été atteintes en totalité.

Les enquêtes auprès des représentants des communes visitées de Vohitsara et d'Anororo (le maire et ses adjoints et des membres du comité GRC) ont montré que les deux communes maîtrisent et se sont appropriés des outils de RRC permettant de faire face aux cyclones ou autres catastrophes tels que:

- L'utilisation du SMS ;
- L'utilisation de la Matrice de Réaction Rapide ;
- L'utilisation de la fiche d'évaluation multisectorielle ;
- L'utilisation des fiches améliorées EIMA ;

Pour finaliser leur préparation, il a été demandé aux communes d'actualiser leur PCD en y intégrant la GRC. Ces dernières n'ont malheureusement pas encore effectué cette intégration ni la mise en œuvre par insuffisance de moyens. Elles souhaitent des appuis de l'Etat pour acquérir par exemple :

- Des tentes pour chaque fokontany ;
- Une pirogue d'évacuation (lakamena) par commune ;
- La mise en place d'un WC mobile ;
- L'acquisition de matériels supplémentaires de communication car les puces sont insuffisantes.

Les enquêtes auprès de la population ont montré que cette dernière a bien participé aux exercices pratiques (y compris les femmes et les vulnérables) et s'est appropriée les enseignements reçues. Les premiers changements de comportement de la population ont prouvé cette appropriation par :

- Le début d'utilisation des latrines par rapport à l'habitude de la défécation à l'air libre ;
- Le renforcement systématique des toits à l'approche des cyclones ;
- L'utilisation des désinfectants pour l'eau potable ;
- L'abattage des arbres avant la saison des pluies.

En outre, la commune et la population ont appliqué cet exercice dans le cadre d'un incendie qui est arrivé à Vohitsara. L'incendie a été vite maîtrisé par la population elle-même.

b) *Les outils d'évaluations participatives des risques et catastrophes naturelles sensibles aux genres, au handicap et aux couches vulnérables sont évalués et testés au niveau des 2 communes Anjapaly et Andalatanosy*

Ils concernent les outils principalement de la MARP qui ont été adaptés pour conduire l'évaluation participative des risques. Ils ont été réalisés par CRS dans le cadre d'un contrat d'entreprise

Tableau 6: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet

Critères d'efficacité	forces	Faiblesses	Notation
Nombre de Communes préparées	6 communes	Durabilité des résultats car le PCD n'a pas intégré le GRC	S
Disponibilité des outils d'évaluation participative	Outils disponibles et testés dans les 2 communes de l'Androy		S
Impact aux effets CPAP	Renforcement de capacité de la population et changement de comportements[2]		S
Impact des produits aux effets UNDAF	Renforcement des comités GRC (CCGRC et CLGRC) et de la commune		S

(Source : Enquêtes du Consultant)

4.3. La réduction des risques et des catastrophes est intégrée dans la politique nationale en matière d'éducation.

Les études sur l'intégration de la RRC dans l'éducation dans les collèges ne sont pas toutes terminées, aussi il est difficile d'apprécier la qualité des résultats. Toutefois, les premiers résultats ont montré l'efficacité du projet à ce jour car :

- Le document de formation ou curricula pour les enseignants de collège a été apprécié par ces derniers dans les enquêtes en particulier sur les aspects pratiques de la formation et sur la complémentarité des thèmes par rapport à leur programme d'enseignement (enquête à Mahajanga) ;
- Le document de formation a été approprié par les enseignants des classes de 5ème mais aussi par ceux des classes de 6ème et de 4ème ;
- La formation des formateurs a été appréciée et immédiatement diffusée auprès des autres enseignants des collèges pilotes suite à leurs demandes (cf. enquête des chefs d'établissement et des enseignants).

.

Les premiers impacts sur les élèves ne peuvent pas encore être appréciés car les cours en eux-mêmes n'ont pas encore été dispensés.

[2] Voir les premiers impacts page 26

:

Tableau 7: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2c)

Critères d'appréciation	forces	Faiblesses	Observations	Notation
Les résultats et la qualité des résultats sont conformes aux prévisions	Les documents de formation sont appréciés et appropriés par les enseignants La formation des formateurs ont été un succès		Le PNUD a octroyé un budget pour la duplication et la diffusion des documents	S
Impact aux effets CPAP		Pas encore d'appréciation		EI
Impact des produits aux effets UNDAF		Pas encore d'appréciation		EI

(Source : Enquête du Consultant)

4.4. Les capacités des mécanismes de GRC au niveau national et au niveau de deux communes sont renforcées

a. Les capacités des mécanismes GRC au niveau national sont renforcées

Au niveau national, les résultats attendus sont :

- la mise en place du cycle de DESS sur la R/GRC à l'Université d'Antananarivo ;
- la collaboration internationale permettant l'autorisation d'utilisation de photo satellites européennes (SAT 24).

Pour l'Université d'Antananarivo, les activités sont toutes réalisées et les résultats a permis de mettre en place le Master en R/GRC et ainsi de professionnaliser la gestion des risques de catastrophes, crucial pour Madagascar.

En outre, cet outil permet de renforcer les capacités existant dans le domaine ou de combler les gaps. En effet, 40 étudiants dont 15 femmes ont été diplômés de ce Master et peuvent mettre au service des populations vulnérables de Madagascar les connaissances acquises.

Pour le BNGRC, l'acquisition et l'autorisation d'utilisation des photos satellites européennes à temps réels a permis de mieux se préparer par rapport aux risques des catastrophes.

b. Les mécanismes de GRC sont renforcés en capacité au niveau des deux communes

Les travaux ont été réalisés par CRS suite à un contrat d'entreprise. Les résultats sur le renforcement des mécanismes de GRC dans les deux communes d'Anjapaly et d'Andalatanosy sont :

- L'état des lieux de la vulnérabilité des deux communes d'Anjapaly et d'Analapatsy par rapport aux risques et chocs sociaux ;
- La constitution officielle des comités GRC au niveau de deux communes et leurs renforcements de capacité ;
- L'intégration de la GRC dans les plans communaux de développement (PCD) ;
- Le renforcement en moyens de communication permettant de transmettre les données post catastrophe via SMS. Parmi ces Fokontany :
    - 50 Fokontany ont été dotés de puces STK TELMA ;
    - 160 Fokontany de simple puce AIRTEL ;
- La disponibilité de plans de GRC sur toutes les fokontany et sur lesquels des programmes d'action et des recherches de financement ont été établis ;
- L'autonomie des communautés pour planifier et réaliser eux-mêmes les activités sur la RRC ;
- La constitution d'associations communautaires et le montage de microprojets en vue d'accroitre la résilience aux risques de catastrophes (cf. rapport final CRS) ;
- La sensibilisation de la population en GRC par l'intermédiaire d'émissions radiophoniques sur toutes les fokontany.

En outre, les résultats ont dépassé les prévisions car d'autres activités de mise en œuvre du plan GRC ont été réalisées en 2011-2012 en partie par les efforts propres de la population et aussi grâce à l'appui complémentaire du PNUD et d'autres agences onusiennes comme le PAM et la FAO que le Projet est parvenu à mobiliser. :

- Un programme de fixation des dunes à Anjapaly (14,05 ha de dunes reboisés) ;
- Des projets de réhabilitation des pistes dans les deux communes (329 km de pistes rurales réhabilitées) ;
- Des projets d'approvisionnement en eau pour la consommation humaine et des bétails dans les deux communes (par l'acquisition de charrettes et de citernes à eau, la création de 2 mares et la mise en fonction de pompes à pédales offertes à 44 Villages) ;
- Des projets d'éradication des cactus rouges (11,55 ha de superficie) ;
- Des projets de reboisement par le jatropha ou les aloès (2968 jeunes plants reboisés) ;
- Des projets de mise en œuvre de microprojets par des associations avec la dotation de matériels, outillages, fournitures et intrants (32 documents de micro – projets économiques éligibles dont 75% soumis par des groupements féminins). Les microprojets concernent des activités d'élevage, de production agricole et de plantation d'arbres qui peuvent produire des huiles essentielles ou servir de matériaux de construction tout en protégeant le sol contre l'ensablement.

Les premiers impacts sur la réduction de la vulnérabilité de la population peuvent être appréciés par l'émancipation de la femme dans ces communes. Les enquêtes auprès de la population et auprès des comités locaux de GRC ont permis de constater cette émancipation de la femme malgré l'importance de la pesanteur des traditions, croyances et cultures dans le sud de Madagascar. Cela se manifeste par :

- La possibilité de prise de parole en public ;
- La participation aux prises de décision autour de leurs communautés. Par exemple, 33% des responsables de comité GRC sont des femmes qui ont eu une attestation de reconnaissance de BNGRC, une partie des associations communautaires a pour présidents des femmes ;
- La participation aux prises de décisions au sein de leur ménage. En effet, les hommes restent toujours les chefs de ménage mais beaucoup ont accepté l'émancipation de la

femme grâce à la sensibilisation et au fait qu'ils ont constaté que les femmes peuvent apporter beaucoup dans le revenu des ménages.

En outre, les impacts sur les vulnérables sont positifs car ils reçoivent des approvisionnements gratuits en eau potable.

Enfin, l'impact sur l'ensemble de la population vient des retombées de la croissance des revenus issus des microprojets. Les associations ont utilisé les bénéfices de leurs projets pour réaliser de nouveaux projets sociaux (exemple : construction d'une école en bois à Ankara, Anjapaly)

Tableau 8: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2d)

Critères d'appréciation	Forces	Faiblesses	Observations	Notation
Les résultats et la qualité des résultats sont conformes aux prévisions	100% de réalisation par rapport aux prévisions. Extension d'activités sur les microprojets et d'autres appuis grâce à un financement complémentaire du PNUD avec le PAM et le FAO			TS
Impact aux effets CPAP	Réduction de la vulnérabilité surtout des femmes			S
Impact des produits aux effets UNDAF	Amélioration de la gouvernance au niveau des communes et fokontany Augmentation de capacité par le DESS en R/GRC			S

(Source : Enquête du Consultant)

4.5. Le management est assuré par une équipe compétente respectant les politiques du PNUD

Les indicateurs de résultats selon les documents de projet (PRODOC) sont :

- Le pourcentage d'employés recrutés dans les délais planifiés ;
- Le taux d'exécution du PTA ;
- Le pourcentage d'équipement ou matériel acquis ;
- La livraison des rapports conformément aux délais planifiés.

Tableau 9: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2e)

Critères d'appréciation	forces	Faiblesses	Observations	Notation
% d'employés recrutés dans les délais	100%	Retard dans les délais		MS
Taux d'exécution du PTA au 30/06/12	90.66%			
% d'équipement ou matériels acquis	100%			
Livraison des rapports par rapport	Tous les	Quelques mois		

aux délais	rapports sont livrés	de retard pour les rapports		
Appréciation des procédures		lourdeur de procédures		

(Source : Enquête du Consultant)

En termes d'organisation, la structure initiale de NEX comme management du projet a été changé en DIM mais avec le même nombre et structure du personnel à savoir :

- Un conseiller international en GRC;
- Un coordinateur national ;
- Un assistant administration et finance ;
- Un associé de programme ;
- Un VNU basé à Ambovombe ;
- Des personnels administratifs (chauffeurs) .

L'ensemble des acteurs (responsables nationaux, autorités décentralisées, prestataires de services et responsable du PNUD) sont unanimes dans l'appréciation sur la lourdeur des procédures du PNUD et qui retarde la réalisation des activités.
La lourdeur des procédures concerne :

- Le processus pour les décisions dans les appels d'offre et le recrutement des prestataires ou les acquisitions d'équipements ;
- Le processus pour le paiement des dépenses ;
- Avec la mise en place du DIM, les procédures sont plus exigeantes pour le personnel interne du PNUD.

Au niveau du PNUD, l'équipe de suivi-évaluation du programme a respecté les engagements en matière de suivi-évaluation du projet notamment :

- Le rapport trimestriel d'évaluation des résultats ;
- La revue Atlas du projet qui présente une analyse des risques et des facteurs de l'environnement externe qui pourraient affecter le projet ;
- Les rapports annuels de revues ;
- La revue annuelle du projet.

4.6. L'évaluation de la gestion des risques et de l'atténuation des risques

Plusieurs risques sur la réalisation des activités ont été constatés sur le projet :

- L'impact de la crise sociopolitique avec la non-reconnaissance de l'Etat et les changements au niveau des responsables des institutions ;
- L'insuffisance de la motivation de la population dans les deux communes de l'Androy notamment la participation des femmes compte tenu des problèmes de culture ;
- L'insuffisance de motivation des collectivités dans le sud qui ont l'habitude de recevoir des dons en matériels et intrants pour le développement alors que le projet se base principalement sur le renforcement de capacité.

Le projet a su :

- d'une part s'adapter au contexte socio politique en révisant chaque année les activités et les résultats attendus en particulier avec l'établissement du PTP (Plan de Travail Pluriannuel) 2010-2013 ;

- et d'autre part, renforcer les études préliminaires, la sensibilisation et la formation des collectivités pour optimiser l'appropriation par la population des objectifs du projet. La phase d'appropriation a en effet pris plus d'une année dans le renforcement des mécanismes de GRC dans les deux communes.

Tableau 10: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2f)

Critères d'appréciation	forces	Faiblesses	Observations	Notation
La gestion des risques et de l'atténuation des risques	Bonne adaptation par rapport au contexte Importance de la phase de préparation, sensibilisation pour l'appropriation	Difficulté de suivi des changements au niveau note explicative et nomenclature des produits	Conserver les nomenclatures des produits Présenter des notes explicatives des changements sur le cadre logique	S

(Source : Enquête du Consultant)

V. EVALUATION DE L'EFFICIENCE DU PROJET

L'efficience du projet mesure la manière avec laquelle les ressources (fonds, compétences et temps) sont transformées de façon économe en résultats. L'évaluation de l'efficience étudiera ainsi :

- Le degré d'utilisation des ressources pour réaliser produits escomptés
- La manière dont les ressources peuvent elles être utilisées plus efficacement pour réaliser les résultats prévus

Par ailleurs, d'autres critères d'évaluation de l'efficience (selon les directives d'évaluation des projets du FEM et soutenus par le PNUD):

- L'efficacité du soutien au projet ;
- L'efficacité des accords de partenariat pour le projet ;
- L'utilisation efficace des capacités locales dans la mise en œuvre du projet ;
- L'enseignement de la mise en œuvre pour d'autres projets semblables à l'avenir.

5.1. L'utilisation des ressources financières

L'état d'utilisation des ressources financières (situation provisoire) est de 87.52% de taux de réalisation. Dans l'ensemble, on note la croissance du taux de décaissement et l'atteinte d'une valeur proche de 100% en 2011, ce qui montre une amélioration de la capacité de l'utilisation des fonds à partir de 2011.

Année	Budget	dépenses	% de réalisation
2009	915 912,00	450 143,00	49,15
2010	799 064,00	660 218,00	82,62
2011	815 840,72	815 840,72	100,00
2012	811 045,00	764 773,00	94,29
Total	**3 341 861,72**	**2 924 694,40**	**87,52**

Source : rapport financier provisoire PNUD 2012

L'équipe du projet a respecté de manière efficace les procédures du PNUD (aucune observation de la part des rapports d'audit externe de l'utilisation des fonds).

Le projet a optimisé l'utilisation des fonds en recherchant d'autres bailleurs pour le financement d'autres activités complémentaires (exemple : complémentarité par rapport aux financements de PAM et de FAO sur le projet de renforcement de capacité dans les 2 communes du Sud de Madagascar)

5.2. L'utilisation des compétences

Le projet a toujours respecté les procédures d'appel d'offre dans toute sélection de prestataire afin d'optimiser l'utilisation des compétences selon le critère rapport qualité/prix.

Par ailleurs, si des accords ont été signés directement et sans appel d'offre avec l'administration pour la réalisation de certaines prestations (exemple : BNGRC, Ministère de l'Education), le projet a renforcé l'encadrement et le suivi du projet (exemple : présence de l'équipe du projet dans toutes les séances de formation des établissements dans les régions sur l'intégration de la GRC dans les classes secondaires en 2012).

Enfin, l'utilisation des compétences a été optimisée grâce à la collaboration avec d'autres partenaires stratégiques qui ont apporté leurs expériences et leur savoir faire pour améliorer la réussite des activités (exemple : l'UNICEF, Banque Mondiale, le PAM, OCHA)

5.3. Le délai de réalisation des prestations

Les délais de réalisation des activités ont souvent accusé des retards par rapport au PTT (plan de travail trimestriel), ceci est du à des lourdeurs administratives qu'il faut respecter.

5.4. L'efficacité du soutien au projet

Le soutien au projet comprend :

- L'utilisation de la gestion adaptative ;
- Les outils de gestion pour la mise en œuvre : le cadre logique du projet, les plans de travail et les modifications éventuelles ;
- Les systèmes comptables et financiers mis en place ;
- Le suivi par les rapports sur l'état d'avancement des activités ;
- L'utilisation efficace des ressources financières ;
- L'utilisation de la gestion basée sur les résultats.

Dans l'ensemble, le soutien au projet a été efficace sur les points suivants :

- L'équipe de gestion du projet en accord avec les responsables de l'Etat a utilisé la gestion adaptative pour résoudre les contraintes du au contexte socio politique du pays. Ceci est observé dans la modification des PTA, l'extension de la période du projet d'un an supplémentaire et la révision du PTA en PTP 2010-2013 ;
- Le cadre logique du projet a été utilisé dans tous les contrats ou lettres d'accords effectués avec les partenaires et les prestataires (cf. contrats, LOA, MOU). Les produits livrables ont suivi les résultats attendus dans le cadre logique du projet ;
- Le respect des procédures du PNUD dans les achats d'équipements.

Toutefois, des remarques peuvent être notées sur :

- Le système comptable car avec le management DIM, les états financiers sont inclus dans l'ensemble du programme du PNUD et ceci rend difficile une vision analytique séparée du projet comme avec le management NEX ;
- Les PTA ne suivent pas toujours les produits du PRODOC au niveau de la nomenclature aussi il est difficile d'obtenir un suivi des résultats d'une année à l'autre ;
- Sur les rapports de l'état d'avancement des activités, car pour l'Université, il n'y a pas eu de rapport d'avancement trimestriel (à la fois pour l'étude des outils d'évaluation participatives et pour la mise en place du DESS en R/GRC).

5.5. L'efficacité des accords de partenariat pour le projet

Le projet a établi des accords de partenariat avec les institutions nationales suivantes :

- BNGRC pour les exercices de simulation grandeur nature ou top table ;

- CPGU pour la révision de la SNGRC ;
- L'Université pour la mise en place du DESS et pour les prestations de l'étude sur les outils d'évaluation participative ;
- Le Ministère de l'Education Nationale (MEN) pour l'intégration de la RRC dans la politique sectorielle de l'éducation.

L'accord de coopération avec le BNGRC peut être considéré comme positif car les résultats sur la simulation grandeur nature a permis des renforcements de capacité. Il peut être qualifié de durable aussi car il a déjà existé avant le projet et enfin, il est aussi facilité compte tenu de la position institutionnelle de BNGRC dans la coordination nationale de la GRC.
Les accords avec la CPGU et le MEN n'ont pas encore produit de résultats validés pour avoir une appréciation.

L'accord avec l'Université a permis de sortir 40 étudiants pour la première promotion mais il présente quelques faiblesses notamment :

- Sur la qualité des résultats de l'étude sur les outils d'évaluation participative des risques aux catastrophes ;
- L'utilisation des enseignants fonctionnaires qui réclament des honoraires contrairement aux principes du PNUD

Des arrangements ont été trouvés pour résoudre les problèmes avec l'accord établi avec CADRI (voir contrat PNUD et CADRI du 02/02/12) sur l'utilisation indirecte des enseignants de l'Université

5.6. L'utilisation efficace des capacités locales dans la mise en œuvre du projet

Le DIM a priorisé l'utilisation des capacités nationales dans la mise en œuvre du projet. En effet, dans chaque prestation où il y a recours à une expertise internationale, on associe toujours un expert national (exemple : étude sur les impacts des catastrophes naturelles sur les femmes ainsi que leurs capacité et rôles dans la GRC avec Amadou Lamine Ndiaye et Ginette RASALIMANANA ou CADRI et l'Université).

5.7. L'enseignement de la mise en œuvre pour d'autres projets semblables à l'avenir

La qualité et la réussite des prestations de CRS dans le renforcement de capacité en GRC des deux communes (voir résultats) ont montré l'importance du choix du prestataire en termes d'expérience et capacité d'organisation.

On peut le comparer avec d'autres organismes comme l'Université où il est recommandé d'utiliser un appel d'offre lorsqu'il s'agit de prestations non spécifiques à l'institution.

Par ailleurs, l'allègement des procédures du PNUD permettra d'augmenter les réalisations des activités sur une année.

Le tableau ci-dessous résume l'appréciation de l'évaluation de l'efficience du projet

Tableau 11: Tableau d'évaluation del'efficience du projet

Critères d'appréciation	forces	Faiblesses	Observations	Notation
Utilisation des fonds	90.7% de taux de réalisation Recherche de partenaires financiers			S
Utilisation des compétences	Respect des procédures pour obtenir un rapport qualité/prix			S
Optimisation des délais de réalisation	Retard par rapport aux PTT		Lourdeur des procédures	MI
Le soutien au projet	Beaucoup de points positifs	Insuffisance de rapports de suivi sur l'Université		S
Accord de partenariat	Bonne coopération durable avec BNGRC	Des faiblesses sur l'accord avec l'Université		S
Utilisation des capacités locales	Très bonnes			TS
Enseignements à tirer	Expériences de CRS		Voir le système de choix dans certains types de prestations	TS

(Source : Enquête du Consultant)

VI. EVALUATION DE LA DURABILITE DES RESULTATS DU PROJET

Les critères permettant d'évaluer la durabilité des résultats et des premiers impacts sont :

- La prise en compte dans la conception du projet de la question de la durabilité des résultats
- La viabilité financière et économique des résultats
- La viabilité socioéconomique des résultats
- La viabilité environnementale
- La viabilité institutionnelle et de gouvernance

6.1. La prise en compte de la durabilité dans la conception du projet

La durabilité des résultats n'est pas prise en compte dans les documents de projet, ni dans les PTA ni dans les contrats comme par exemple BNGRC, MEN ou Université. Les indicateurs de résultats ne mentionnent pas de durabilité. Toutefois dans les rapports, certains organismes ont mis valeur des facteurs de durabilité dans leurs analyses (cf. rapport final CRS).

6.2. La viabilité financière et économique des résultats

a) Sur les résultats des exercices de simulation en grandeur nature de la GRC aux catastrophes

Les résultats comprennent :

- L'appropriation des instances nationales, régionales et communales de la préparation aux catastrophes ;
- L'appropriation de la population des communes cibles.

Les enquêtes ont montré que les comités GRC ont commencé à s'approprier des outils de préparation aux catastrophes mais ils souhaitent pour la durabilité de cette appropriation et de l'efficacité des résultats que :

- des exercices soient pratiqués de temps en temps avant la saison des cyclones pour se rafraichir les mémoires ;
- des moyens soient acquises (pirogues, tentes, …)

Avec la situation financière des communes actuelles, si le programme et les moyens ne sont pas inclus dans leurs budgets, il y aurait des démotivations et des risques sur la durabilité des résultats.

b) Sur l'intégration de la RRC dans la formation dans les collèges

La viabilité financière est assurée car les charges relatives à l'enseignement sont déjà couvertes actuellement. Il reste les documents de formation qui nécessitent un financement et ce par rapport au nombre des élèves. Le PNUD a déjà prévu un financement à cet effet.

c) Sur la mise en place du DESS en R/GRC à l'Université d'Antananarivo

L'expérience avec les deux promotions et les discussions avec le responsable de la DMGRC de l'Université ont montré que la formation DESS en R/GRC est viable avec le nombre actuel d'étudiants.

Toutefois, les enquêtes auprès des étudiants (sortants et en cours) ont montré que le cout de la formation est très cher pour eux et ils ont toujours payé par eux-mêmes la formation. S'il n'y a pas d'assurance dans le futur de débouchés en termes d'emploi sur le DESS, cette formation risque de ne plus intéresser beaucoup d'étudiants et de ne plus être viable. D'autant plus que les organismes internationaux actuels semblent ne pas être intéressés de payer pour l'envoi de personnel pour une formation de longue durée comme le DESS, ils n'ont pas été selon eux associés à la conception du projet et ne savent pas si la formation est adaptée à leurs besoins.

Il est recommandé d'effectuer une étude de marché de l'emploi sur la R/GRC qui pourra mieux orienter la formation par rapport aux besoins des acteurs.

d) Sur l'appropriation des mécanismes de GRC par les communes et la population

Comme indiqué dans l'évaluation des résultats, les comités GRC des communes et des fokontany se sont approprié les mécanismes de GRC. Ils ont déjà commencé à mettre en œuvre les plans de GRC avec leurs propres moyens et avec les derniers appuis du PNUD et des partenaires (PAM et FAO) en matériels, intrants et vivres (contre travail).

La mise en œuvre du plan de GRC toutefois nécessite des charges renouvelables tous les ans (couts des semences pour les reboisements ou les cultures maraichères, coût d'entretien des équipements) et des intrants comme les semences améliorées qui ne sont pas encore disponibles selon le FAO (attente d'un projet financé par l'Union Européenne sur la région). Dans le cas où la disponibilité des pièces de rechange ou des intrants fait défaut, la motivation initiale de la population risque de s'atténuer et faire perdre les acquis du renforcement de capacité.

6.3. La viabilité socio-économique et environnementale

La durabilité des résultats surtout au niveau des communes, des fokontany et de la population rurale devra résoudre les risques de démotivation dus à :

- La résistance aux changements de la population en milieu rural ;
- Les difficultés quotidiennes dus à la pauvreté extrême dans le Sud du pays ;
- L'habitude de la population de recevoir des dons ou appuis pendant le projet et d'être laissé à eux-mêmes tout de suite après. L'exemple fourni est le mécontentement des comités GRC et de la population face à la fragilité de certains équipements (charrettes, charrues, pompes à pédales), ils ont demandé l'appui de CRS pour les aider mais sans résultats.

La durabilité des résultats sera assurée si des mesures d'accompagnements sont mises en place :

- Continuer la sensibilisation de la population et des comités par la continuation des émissions radiophoniques ;
- Inciter l'appui fréquente des autorités centrales aux communes grâce à des visites périodiques de BNGRC ou des représentants des régions. Quand les communes se sentent encadrées et pris en considération alors leurs motivations restent toujours aussi ferventes qu'au début ;
- Organiser des recyclages de formation en GRC et proposer des échanges d'expériences avec d'autres communes pour améliorer leurs capacités.

6.4. La viabilité institutionnelle ou de gouvernance

Le programme de renforcement de capacité au niveau régional s'est concentré sur les communes et les fokontany et la population notamment les femmes et les plus vulnérables et ceci pour s'adapter au contexte socio politique actuel. A ce niveau, la structure institutionnelle mis en place peut être durable grâce aux formations reçues, toutefois, il y a un risque de perte du transfert de connaissance en cas de changement des responsables ou des membres des comités GRC car généralement les personnes déplacées ne font pas toujours les transferts de connaissance (lors de l'enquête par exemple à Andalatanosy, un chef fokontany a été enquêté et il ne sait plus où il a mis les documents de formation qu'il a reçu)

Il est recommandé de prévoir ultérieurement à cet effet le renforcement de capacité au niveau des districts et des régions qui sont les organes de coordination, d'encadrement et de supervision des communes notamment dans la formation de formateurs

Le rôle des districts et des régions est d'assurer le relais dans la formation et le transfert des connaissances en cas de changement. Ils assurent aussi la supervision des activités des comités et effectuent les corrections nécessaires en cas de déviance.

Le tableau ci-dessous résume la notation sur la durabilité du projet :

Tableau 12: Tableau d'évaluation de la durabilité du projet

Critères d'appréciation	forces	Faiblesses	Observations	Notation
Prise en compte dans la conception		Insuffisance dans les contrats ou PTA		MI
Viabilité financière des résultats	Tous viables mais sous certaines conditions		Des mesures d'accompagnement sont recommandées pour la durabilité des résultats	MP
Viabilité socioéconomique	Tous viables mais sous certaines conditions		Des mesures d'accompagnement sont recommandées pour la durabilité des résultats	MP
Viabilité institutionnelle	Tous viables mais sous certaines conditions		Des mesures d'accompagnement sont recommandées pour la durabilité des résultats	MP

(Source : Enquête du Consultant)

VII. LA REPRODUCTIBILITE DU PROJET

7.1. Les succès du projet

On peut considérer comme succès du projet les mécanismes de GRC dans les deux communes d'Anjapaly et d'Andalatanosy. En effet, les facteurs de succès suivants ont été obtenus :

- La planification du projet en partant des résultats d'études qui ont permis de bien cibler les communes et de mettre en place des plans GRC dans les PCD notamment le rapport de RASAMOELY Nestor (voir bibliographie);
- L'appropriation du projet par les acteurs et les participants (les sensibilisations des membres du comité, leurs formations ainsi que la sensibilisation et formation de la population) ;
- La pertinence des résultats qui ont eu un impact direct sur la vie des bénéficiaires (augmentation des revenus, alimentation en eau, augmentation de la production agricole ou d'élevage,…) ;
- La qualité du mécanisme de suivi du projet par le PNUD et le BNGRC ;
- La bonne diffusion et communication des résultats (les activités de sensibilisation par émissions radiophoniques, les concours organisés par CRS, les shows de démonstration des résultats).

Ce projet peut être considéré comme un projet pilote qui peut être diffusé dans d'autres communes et la méthodologie d'approche comme un outil qui peut être appliqué ailleurs.

7.2. Les limites du projet

L'analyse des résultats de l'évaluation a permis de conclure que le projet a rencontré des difficultés qui ont influencé la performance des résultats :

- L'impact de la crise sociopolitique

Les événements de 2009 ont entrainé la suspension ou le report de plusieurs activités sur le renforcement de capacité. Ces activités concernent les aspects stratégiques, politiques et institutionnels qui ne peuvent être gérés par d'autres structures.

- La coordination inter institutionnelle

Les problèmes de clarification des responsabilités et hiérarchies institutionnelles au niveau de l'administration limitent l'efficacité opérationnelle des activités notamment sur :

- La communication des informations d'urgence entre la hiérarchie du Ministère et le centre opérationnel du BNGRC ;
- La tutelle du BNGRC au sein du Ministère de l'Intérieur et la tutelle de la CPGU au sein de la Primature a entrainé la difficulté de mettre en place la plateforme d'évaluation participative proposée par l'Université.

- La lourdeur des procédures du PNUD

La lourdeur des procédures se manifeste par des retards dans les décisions sur les appels d'offre, sur le paiement des dépenses, sur la validation des PTA.
Ces retards peuvent être de plusieurs mois dans la réalisation des activités.

VIII. LES IMPACTS DU PROJET

A ce stade, il s'agit plutôt d'apprécier , s'ils existent, les signes précoces d'impact. Les premiers impacts du projet sont encore très faibles en importance :

a) Au niveau local :

- Une amélioration de la résilience communautaire avec des prémisses de prise en charge des questions de RRC par les bénéficiaires ;
- Une meilleure connaissance des risques par les bénéficiaires et des dispositions à prendre pour y faire face ;
- Le changement du comportement de la population après les exercices de simulation et après le renforcement de capacité des comités GRC dans les deux communes (Cf. Chapitre 6) ;
- L'émancipation de la femme surtout dans les fokontany des deux communes de l'Androy (prise de parole en public, prise de décision autour des communautés, prise de décision au sein des ménages).

b) Au niveau national :

- Une meilleure préparation des instances nationales pour faire face aux catastrophes grâce aux expériences acquises dans les exercices de simulation et dans l'amélioration des outils d'évaluation des risques ;
- La mise en disposition des capacités nationales au service des communautés avec le lancement du DESS en R/GRC et la sortie de la première promotion.

Ces impacts ne pourront toutefois être visibles à terme à grande échelle si des activités de diffusion et de réplication des résultats obtenus à une échelle plus grande que la commune ne sont pas réalisées. Ces activités de diffusion concernent :

- La diffusion de la formation dans tous les collèges ;
- La diffusion des expériences de préparation aux catastrophes aux autres communes du district et à l'ensemble de la région ;
- La diffusion de l'expérience sur le renforcement des mécanismes de GRC aux autres communes des districts et à l'ensemble de la région.

Tableau 13: Tableau d'évaluation des impacts du projet

Critères d'appréciation	Notation
Amélioration de la résilience communautaire aux RC	M
Amélioration du comportement de la population et des acteurs vers la RRC	M
Amélioration de la gouvernance au sein des instances nationales	I

(Source : Enquête du Consultant)

IX. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le projet de renforcement de capacité nationale et locale dans la gestion des risques et des catastrophes peut être considéré comme un succès car :

- Il a atteint ses objectifs en termes de renforcement de capacité locale (les comités locaux et communaux de GRC et la population) dans la région de l'Androy et dans les deux communes d'Anjapaly et d'Andalatanosy ;
- Il a été limité dans le renforcement de capacité nationale mais le PNUD a réagi en adaptant le projet dans la préparation des activités à caractère stratégique et politique. Les premiers résultats ne sont pas encore validés mais ils seront importants et nécessaires pour la mise en œuvre future de ce renforcement de capacité.

Ainsi, il est recommandé de :

1. **Continuer dans le cadre d'un nouveau projet la poursuite de ce renforcement de capacité nationale pour que Madagascar respecte les objectifs stratégiques définis par le cadre de Hyōgo 2005-2015, notamment sur toutes les activités non réalisées :**
    - La révision de la SNGRC avec l'actualisation du plan de contingence national et du plan de renforcement de capacité national ;
    - L'intégration de la RRC sur l'ensemble des politiques sectorielles nationales et dans les plans régionaux de développement ;
    - La poursuite de l'élaboration et le test des outils de RRC au niveau central et au niveau de 2 régions ;
    - La poursuite du renforcement des capacités des mécanismes de GRC au niveau national (les évaluations post catastrophes, le fonds d'appui aux communautés locales pour la RRC.

2. **Mettre en place un programme de diffusion des résultats positifs (le renforcement des mécanismes de GRC dans les communes, les leçons à tirer des exercices de simulation auprès des communes comme les outils de DVD) afin que le renforcement de capacité soit étendu auprès des autres communes et même des autres régions :**
    - La diffusion de la formation dans tous les collèges ;
    - La diffusion des expériences de préparation aux catastrophes aux autres communes du district et à l'ensemble de la région ;
    - L'extension de la préparation aux catastrophes des communes dans les autres régions à risque non encore appuyées ;
    - La diffusion de l'expérience sur le renforcement des mécanismes de GRC aux autres communes des districts et à l'ensemble de la région de l'Androy.

3. **Renforcer par des mesures d'accompagnement la durabilité des résultats acquis**

    - Mettre en place un programme de suivi de la mise en œuvre des plans GRC dans les 2 communes pilotes pour s'assurer de la durabilité des résultats acquis ;
    - Mettre en place un programme de suivi de l'appropriation par les communes de la préparation aux catastrophes avec des exercices complémentaires de

simulation tous les 3 ans par exemple et avec des échanges d'expériences entre les communes ;

- Réaliser une étude de marché de l'emploi par rapport à la formation du DESS en GRC.

4. Alléger les procédures du PNUD dans les décisions sur la passation des marchés et sur les paiements

5. Respecter toujours les procédures d'appels d'offres (cas de l'Université sur la sélection des outils d'évaluation participative des risques aux catastrophes naturelles)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des ressources 9
Tableau 2: Méthode d'évaluation 10
Tableau 3: Echelles de notation 12
Tableau 4: Tableau d'évolution des produits cibles entre le PRODOC et le projet final 14
Tableau 5: Tableau d'appréciation de la pertinence du projet 20
Tableau 6: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet 23
Tableau 7: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2c) 24
Tableau 8: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2d) 26
Tableau 9: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2e) 26
Tableau 10: Tableau d'appréciation de l'efficacité du projet (2f) 28
Tableau 11: Tableau d'évaluation del'efficience du projet 32
Tableau 12: Tableau d'évaluation de la durabilité du projet 35
Tableau 13: Tableau d'évaluation des impacts du projet 37

ANNEXES

Annexe 1 : Les Termes de références de l'évaluation

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Liste des documents examinés

Annexe 4 : La matrice d'évaluation

Annexe 5 : Les questionnaires de l'évaluation

Annexe 6 : Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation.

INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE

Date: 10/04/2012

Pays: Madagascar

Description de la mission: consultant national pour la mission EVALUATION FINALE du Projet - Renforcement des capacités nationales et locales en gestion des risques et des catastrophes

Nom du projet : GRC

Durée de la mission (if applicable): ***45 jours calendaires, incluant les déplacements sur le terrain et l'établissement des rapports***

Duty Station:Antananarivo avec déplacements à l'intérieur

* Note sur le déplacement en région : La couverture géographique de l'évaluation concernera les communes d'Andalatanosy et Anjapaly dans la région Androy, Antananarivo et tous les sites où les exercices de simulation ont été conduites pendant la durée de vie du projet à savoir Ankatafa, Onjarsy, Morondava et Vohitsara respectivement dans les régions de Diana,Vatovavy Fito Vinany, Menabe et Alaotra Mangoro.

1. Contexte et justification de l'évaluation

En 1999, suite à une requête officielle du Gouvernement de Madagascar, demandant au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) une assistance technique en gestion des risques et catastrophes (GRC), une mission conjointe PNUD et du Programme Alimentaire Mondiale (PAM) a examiné le cadre de coordination, les capacités de réponses et les engagements du gouvernement en GRC. Les principales recommandations ont été: (i) le besoin de développer une stratégie claire et concise en GRC (ii) le développement d'un cadre institutionnel à tous les niveaux basé sur un cadre légal qui définirait les rôles et responsabilités de chaque entité.

Deux projets initiaux furent donc mis en œuvre sur la base de ces recommandations entre 1999 et 2002 (MAG/99/005 et MAG/00/005).En 2006, le gouvernement approcha le PNUD de nouveau pour renforcer la mise en oeuvre de la SNGRC. Pour répondre à cette demande le projet 52389-MDG 10 financé par le Bureau for Crisis Prevention and Recovery (BCPR) fut mis en oeuvre de juillet 2006 à juin 2008.

Les résultats principaux de ces projets sont les suivants[1]**:**

- des textes règlementant la politique nationale de GRC à Madagascar sont disponibles :
  - élaboration de la Stratégie Nationale de Gestion des Risques et des Catastrophes (SNGRC) ;
  - vote des textes de lois et décrets d'application ;
- Les instances régionales et locales de la GRC dans les zones vulnérables aux cyclones et inondations sont outillées pour assurer la préparation et les réponses aux urgences.
  - mise en place de bureau de GRC dans 8 districts ;
  - conduite des sessions de formation des formateurs centraux;

[1]Evaluation du projet : « appui à la mise en œuvre de la SNGRC » - PNUD –Cabinet ECR - 2006

- élaboration d'un manuel de formation à la GRC.

- Des dispositifs institutionnels et organisationnels du BNGRC sont développés.
  - conduite d'une étude sur le développement organisationnel et institutionnel du BNGRC.
- Des outils d'alerte précoce et de communication sont renforcés au niveau régional et local.
  - mise en place d'un réseau de communication (radios, ordinateurs pour transmission de données) ;
  - mise en place de systèmes d'information communaux.

En dehors de cet appui de développement à long terme des capacités institutionnelles, le PNUD contribue chaque année financièrement et techniquement à des activités telles que le développement de plan de contingence, les exercices de simulations, les réponses aux crises, les exercices d'évaluation et de leçons apprises.

Ce présent projet intitulé « Renforcement des capacités nationales et locales en gestion des risques et des catastrophes » a commencé ses activités en 2009 et vise d'ici 2012 à rendre aptes les structures nationales et locales à gérer les risques et catastrophes. Il est conforme aux engagements pris par le SNU et le gouvernement malgache tel que stipulé dans l'UNDAF : «la jouissance par la population, en particulier les groupes les plus pauvres et vulnérables, de leurs droits sociaux, économiques, civils, politiques est améliorée, grâce à une gouvernance participative solidaire ». De même que l'effet programme pays qui dit que « la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes est réduite ».

Les principaux résultats attendus par le projet jusqu'en décembre 2011 sont :

- Intégration de la formation en DMGRC dans le cycle universitaire.
- Renforcement des capacités de résilience des communautés de base à faire face aux catastrophes :
  - mainstreaming de la GRC au niveau deux communes rurales par le biais de la mise à disposition des termes de référence clairs pour les Comités locaux de GRC ainsi que de la mise en œuvre de la planification de la GRC ;
  - réalisation d'un exercice de simulation fonctionnelle (Top Table) à Antananarivo avec l'appui de l'équipe régionale d'OCHA et du PAM ;
  - conduite de quatre exercices de simulation de grandeur nature esquels ont été réalisés dans le cadre du partenariat avec le BNGRC. Les communes ayant été ciblées par ces exercices sont : Ankatafa, Onjatsy, Morondava et Vohitsara respectivement dans les régions de Diana, de Vatovavy Fito Vinany, de Menabe et d'Alaotra Mangoro.
  - réalisation d'un film documentaire sur les exercices de simulation ;
  - renforcement des compétences des points focaux au niveau des Fokontany vulnérables aux cyclones et inondations sur la transmission des données post-catastrophes via SMS.
  - 81 comités locaux de GRC mis en place ;
  - 81 plans locaux de GRC élaborés et financés

En conformité avec la politique d'évaluation du PNUD, il est prévu une évaluation externe du projet à la fin de sa mise en œuvre, à des fins de redevabilité et d'apprentissage. Le PNUD recrute ainsi un consultant national pour réaliser ladite évaluation.

2. Objectif de l'évaluation

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite au plan d'évaluation du bureau. En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations prévues par un accord de participation aux coûts, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes (PNUD, Services techniques : BNGRC, CPGU) à des fins de prise de décision en ce qui concerne l'après-projet. Les leçons apprises seront capitalisées lors de la conception et de la mise en œuvre de projets similaires.

3. Résultats attendus

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

- Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?
- Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ?
- Dans quelles mesures le projet a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?
- Dans quelles mesures lesdits produits ont contribué aux effets programme pays (CPAP) et UNDAF ?
- Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires (populations à la base, BNGRC, FACDEGS) ?
- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?
- 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 et orientations pour l'après-projet, ainsi que pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?

4. Méthodologie

Elle devra comporter (1) une analyse documentaire ; (2) une indication précise des données à collecter et les outils qui seront utilisés, (3) des visites de terrain ; (4) des entretiens avec toutes les parties prenantes du projet, y compris les partenaires techniques locaux et les bénéficiaires. Chaque phase sera documentée et les conclusions serviront à alimenter le rapport d'évaluation.

Cette méthodologie fera l'objet de validation par un comité d'évaluation avant de passer aux prochaines étapes.
Les informations qualitatives et quantitatives devront provenir d'enquêtes réalisées auprès d'échantillons représentatifs des populations cibles.
Il est attendu des candidats qu'ils précisent en détail leur proposition de méthodologie, qui devra répondre aux critères de : pertinence des choix des populations retenues, d'efficacité (en termes d'atteinte des objectifs spécifiques ci-dessus mentionnés), d'économie, de respect des délais contractuels et des normes et éthiques internationales en matière d'évaluation finale de projet.

5. Livrables

1) Rapport initial incluant la méthodologie détaillée, les outils d'enquête, le calendrier et une estimation du budget;
2) Rapport intermédiaire contenant les résultats des enquêtes du consultant (revue documentaire, entretiens, visites de terrain etc.) en conformité avec les résultats attendus ;
4) Rapport final validé par le Comité d'évaluation.

6. Critères de qualitédes livrables

Livrables	Principaux critères de qualité
Un rapport initial d'évaluation	• Cohérence entre les différentes parties du document ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ; • Contenu : ○ Compréhension des TDRs ; ○ Comment les questions d'évaluation seront répondues (méthodologie, sources de données, méthode de collecte) ; ○ Programme détaillé ○ Répartition des responsabilités
Rapport provisoire de l'évaluation	• Conformité du canevas ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique.
Rapport d'évaluation final	• Prises en comptes des observations pertinentes • Qualité des outils des outils de dissémination

7. Champ/portée de la mission, durée et période

- L'évaluation portera sur toute la durée de vie du projet, de juin 2009 à décembre 2012. Notons que l'année 2012 est une année d'extension sans coût accordée par BCPR compte tenu du retard dans le démarrage du projet et des difficultés dans la mise en œuvre consécutive à la crise politique que connait le Pays. La couverture géographique de l'évaluation concernera les communes d'Andalatanosy et Anjapaly dans la région Androy, Antananarivo et tous les sites où les exercices de simulation ont été conduites pendant la durée de vie du projet à savoir Ankatafa, Onjarsy, Morondava et Vohitsara respectivement dans les régions de Diana,Vatovavy Fito Vinany, Menabe et Alaotra Mangoro.
- La durée de l'évaluation sera de 45 jours calendaires, incluant les déplacements sur le terrain et l'établissement des rapports. Les déplacements sur le terrain ne dépasseront pas 15 jours.

8. Ethique de l'évaluation :

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

9. Expériences requises et qualifications

La mission sera menée par un consultant national.

9.1. Valeurs intrinsèques

- Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU,
- Favoriser la vision, la mission, et les buts stratégiques du PNUD,

- Démontrer sa capacité d'exercer dans un environnement ne tenant pas compte de la différence culturelle, de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité,
- Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude au travail en équipe et un esprit d'initiative développé.

9.2. Compétences fonctionnelles

- Planification et organisation ;
- Communication ;
- Capacité d'adaptation ;
- Esprit d'équipe ;
- Bonne capacité de rédaction en français ;

9.3. Qualifications

- Avoir au minimum un diplôme de Master en Sociologie, statistique, Démographie, Gestion des projets, économie, ou tout autre domaine pertinent ; Une formation complémentaire en évaluation de projets est un atout.

- Avoir une expérience prouvée d'au moins 07ans dans l'évaluation de projets et programmes appuyés par les bailleurs de fonds internationaux ;
- Une expérience dans l'évaluation de projets liés à la gestion des risques et des catastrophes est un atout.
- Avoir une bonne connaissance des zones de l'étude ;
- Avoir une bonne capacité de synthèse et de rédaction ;
- Avoir une capacité à travailler de manière indépendante.

10. Offre technique et financière

L'offre technique doit comporter les documents suivants :

- Note méthodologique pour conduire la mission. La Note comprendra les éléments permettant d'évaluer les points suivants :

- La compréhension de la mission

- Le résumé des commentaires et suggestions sur les termes de références

- La connaissance des régions d'intervention

- La clarté et la logique de la présentation de la méthodologie à utiliser pour obtenir les livrables

- Le chronogramme de réalisation des activités par objectif et par étape

NB : la méthodologie proposée par le candidat retenu sera par la suite amendée à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumis à la validation du comité d'évaluation.

L'offre financière

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et perdiem en cas de journée de mission.

- Le consultant prendra à sa charge tous les frais de déplacements liés à l'exécution de sa mission – Le PNUD ne prendra aucun frais a sa charge.
- La durée de la mission en ce compris la remise du rapport final est de 45 jours calendriers.

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

NB : la méthodologie proposée par le candidat retenu sera par la suite amendée à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumis à la validation du comité d'évaluation.

Annexe :

Tous les documents et informations relatifs à l'évaluation dudit projet peuvent être obtenus auprès du Chargé du Programme Pauvreté, Maison commune des Nations Unies, 3ème étage, Zone GALAXY, Rue Dr Raseta à Andraharo.

11. Critères d'évaluation –Short listing

Critères d'évaluation	Pondérations	Points
Diplôme : Bac+4 en économie/gestion/environnement, sociologie ou autres domaines similaires	20	
Expériences : a. Sept ans minimum d'expérience pratique ; b. Bonne connaissance de la problématique de la réduction des risques et des catastrophes à Madagascar ; c. Solide expérience en matière d'évaluation des projets et programmes de RRC en particulier ; d. Un minimum de cinq ans d'expérience de gestion de projet/programme de RRC et/ou de consultance ;	80 a. 20 b. 20 c. 25 d. 15	

Les quatre meilleurs candidats seront appelés a passer une interview auprès d'un panel du PNUD.

Confidentialité

Les consultants retenus s'engagent à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'ils recevront ou découvriront durant la mission.

DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

1. Technique :

(i)Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR
(ii) **Formulaire P11** + CV - **expériences similaires et trois références** – contact mail et téléphone –
(iii) Lettre de motivation

2. Offre financière *

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

Offre financière détaillée et complète pour 45jours calendriers détaillés comme suit :

Honoraires journalier requis pour 45 jours calendriers

DSA jours de missions

Frais de Voyage missions – véhicule/ avion, etc …

Frais logistiques autres (communication, consommables, etc. …)

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- PNUD
  - Mr Moustapha DIALLO
  - Mme Claire RAHASINIRINA

- OCHA :
  - Mr Rija
- BNGRC :
  - Le Secrétaire Exécutif
  - Le Secrétaire Exécutif Adjoint
  - Colonel Charles RAMBOLARISON
  - Colonel MIHA
- CPGU :
  - Le Secrétaire Exécutif
  - Le Secrétaire Exécutif Adjoint des Opérations (Mr Jaonina ANDRIANAIVO)
- CRS :
  - Lanto RAFANOMEZANTSOA
  - Jeanne Ella ANDRIANAMBININA
  - Bertrand RANDRIANARIVO (Ambovombe)
- PAM :
  - Antananarivo responsable logistique
  - Mr Njato (Ambovombe)
  - Mr Enrique Alvarez (Ambovombe)
- FAO :
  - Mr Hery (Ambovombe)
- FNUAP
  - Docteur SOLOMANDRESY
- FAC DEGS :
  - Mr Mahefa RANDRIANALIJAONA
  - Mme RAPANOELINA
  - 10 Eleves premières promotions
  - 10 Elèves 2ème promotions
- MEN :
  - Directeur de la Planification de l'Enseignement (Joèl Sabas)

- Commune Anjapaly
  - Le Maire
  - L'ensemble du Comité CCGRC
  - L'ensemble du Comité CLGRC pour deux fokontany
  - 20 personnes de Fokontany pour deux focus groupes
- Commune Andalatanosy
  - Le Maire
  - L'ensemble du Comité CCGRC
  - L'ensemble du Comité CLGRC pour un fokontany
  - 20 personnes de Fokontany pour un focus groupe
- Commune Vohitsara
  - Le Maire RANDRIAMIZANA Jacques

    - L’ensemble du Comité CCGRC
    - 10 Echantillons de population
- Commune Anororo
    - 4 Membres du Comité CCGRC
    - 5 Echantillons de population
- CISCO Mahajanga I, (voir fiche de présence)
- CEG Tsararano,
- CEG Amborovy

LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES

- Cadre d'action de Hyōgo pour 2005-2015: Pour des nations et des collectivités résilientes face aux catastrophes
- Document de formation pour les enseignants de collèges en matière de réduction des risques et des catastrophes –(Ministère éducation National) Août 2012
- Etude sur l'intégration de la GRC dans le Plan communal de développement – (2009 -2010)
- Etude sur les impacts des catastrophes naturelles sur les femmes ainsi que leur capacités/rôles dans la GRC – (Amadou Lamine NDIAYE – Ginette RALIMANANA - PNUD) Juillet 2010
- Evolution de la situation socioéconomique des ménages de la ville d'Antananarivo durant la crise socio-politique, MACRAMIII (UNICEF) – novembre 2009
- GRC - Project Progress Report - UNDP World Wide
- Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (PNUD) – 2009
- La gestion des risques naturels : Vers une prévention renforcée et coordonnée (Andoniaina RATSIMAMANGA – Banque Mondiale) – 2009
- LOA avec FACDEGS
- LOA entre MEN PNUD
- LOA Pnud BNGRC_Document approuvé
- Note_de_revue_BNGRC
- Plan National de contingence sur les cyclones et les inondations (BNGRC) - 2011
- Presentation CRS - 2011
- PRODOC version finale
- PTA Signé 2009, 2010, 2011 et 2012
- PTP 2010-2013
- Rapport annuel FacDEGS – Projet GRC – (DMC GRC) 2009
- Rapport annuel GRC ATLAS
- Rapport de l'atelier de mise en place de la structure de coordination nationale de l'évaluation et de l'analyse des risques et des catastrophes – CERED Avril 2010
- Rapport Final CRS 2012
- Rapport sur la mise en œuvre des enquêtes de suivi de la vulnérabilité dans les communes d'Andalatanosy et d'Anjampaly – (Réseau des observatoires Ruraux) - Décembre 2010
- Rapports trimestriels CRS
- UNEG – Code of Conduct for evaluation in the UN System – 2008
- UNEG Ethical Guidelines for evaluation – 2008

PROJET GRC

EVALUATION FINALE PROJET DE RENFORCEMENT DE CAPACITE

MATRICE D'EVALUATION

1. PERTINENCE DU PROJET

1.1. Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Dans quelle mesure le projet répond il aux besoins des bénéficiaires en 2008? - Dans quelle mesure le projet répond il aux besoins de l'Etat en 2008 ? - Dans quelle mesure le projet répond il aux attentes du PNUD en 2008 ? - Le projet est il aligné par rapport aux priorités du PNUD ? - Quelle est la contribution du projet sur les effets CPAP : *réduction de la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes* - Quelle est la contribution du projet sur les effets de l'UNDAF : *la jouissance par la population en*	Document de projet, Rapports, contrats avec les prestataires, enquêtes auprès des bénéficiaires, Enquête auprès des responsables nationaux Enquête auprès des responsables du projet auprès du PNUD	Collecte des documents, rapports, PTA, contrat, …. Auprès du PNUD compléter auprès des responsables des prestataires du Projet questionnaires auprès des bénéficiaires, des responsables nationaux, du PNUD et des partenaires du projet Echantillonnage de population des bénéficiaires	Correspondance du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires Correspondance du projet par rapport aux besoins de l'Etat Correspondance du projet par rapport aux besoins du PNUD Correspondance du projet par rapport aux priorités du PNUD Contribution du projet aux effets de l'UNDAF Contribution du projet aux effets CPAP	Revue des documents Analyse de la situation initiale Analyse comparative entre le projet et les attentes

particulier les groupes les plus pauvres et vulnérables de leurs droits est amélioré grâce à une gouvernance participative solidaire		Interview pour les responsables du projet et du PNUD Interview et focus group pour les bénéficiaires selon le cas		

1.2. <u>Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? appropriés ?</u>

Sous questions spécifiques	**Sources de données**	**Méthodes outils de collecte des données**	**Indicateurs/ normes de réussite**	**Méthode pour analyser les données**
- Est-ce qu'il y a eu une évolution du contexte national et international qui aurait pu entraîner un changement sur les objectifs et la mise en œuvre du projet ?	Rapport, contrat, PTA, Enquête auprès des responsables du PNUD et de l'Etat	Collecte des documents, rapports, PTA, contrat, PV de discussion …. Auprès du PNUD questionnaires auprès des bénéficiaires, des responsables nationaux, du PNUD et des partenaires du projet	Changement d'objectif identifié Liste des évolutions sur le contexte ayant un impact sur le changement d'objectifs	Analyse SWOT de l'environnement et du contexte par rapport aux objectifs du projet Analyse SWOT des changements d'objectifs
- Y-a-t-il des changements opérés sur le projet ? (sur les activités, sur les produits) - Lesquels ? pourquoi ? - Quelles approches ont été élaborées pour valider	PTA, rapport d'activités, avenants aux contrats Enquête auprès des responsables de l'Etat et du PNUD Enquête auprès des prestataires de service	Interview pour les responsables du projet et du PNUD	Liste des changements par programme Rapport sur l'analyse de chaque changement opéré	Revue des documents Analyse SWOT de chaque changement sur le projet

les changements sur le projet ? - Est-ce que les changements ont été appropriés par les responsables du projet, les partenaires et les bénéficiaires ?	Enquête auprès des partenaires et des bénéficiaires	Interview et focus group pour les bénéficiaires selon le cas		Observations des résultats

2. L'EFFICACITE DU PROJET

2.1. Dans quelle mesure le projet a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Quels sont les produits attendus du projet? - Quels sont les réalisations effectives ? - Comment selon vous peut-on expliquer les écarts entre les réalisations et les prévisions? - Etes vous satisfait des résultats obtenus (très, moyen, pas assez, pas du tout) - est ce qu'on aurait pu prévoir ces écarts ?	Rapport d'activité Résultats d'enquêtes auprès des bénéficiaires Résultats d'enquêtes auprès des responsables de l'Etat, les prestataires de projet et des responsables du PNUD Données secondaires s'ils existent pour confirmer les résultats d'enquêtes Observations	Collecte des documents, rapports, questionnaires auprès des bénéficiaires, Interview et focus group pour les bénéficiaires selon le cas questionnaires auprès des responsables de l'Etat, les prestataires de projet et des responsables du PNUD Interview	Tableau comparatif des résultats et des prévisions Tableau de satisfaction des résultats	Analyse SWOT des écarts sur les résultats

2.2. Dans quelle mesure les dits produits ont contribué aux effets programme pays CPAP et UNDAF ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Dans quelle mesure les produits du projet ont contribué à la réduction de la vulnérabilité des	Résultats d'enquêtes auprès des responsables de l'Etat, les	questionnaires auprès des responsables de	Indicateurs économiques ou sociaux de réduction de	Analyse SWOT des résultats

populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes naturelles ? - Dans quelle mesure les produits du projet ont contribué à l'amélioration de la gouvernance participative solidaire ? - En particulier au niveau des femmes et des handicapés et des vulnérables ? - Est ce que ces résultats auraient pu être améliorés ? Pourquoi ? si oui Comment ?	prestataires de projet et des responsables du PNUD Données secondaires s'ils existent pour confirmer les résultats d'enquêtes Observations	l'Etat, les prestataires de projet et des responsables du PNUD Interview Prise de photos d'observation	la vulnérabilité Indicateurs d'amélioration de la gouvernance au niveau national, régional, communal ou local	

3. L'EFFICIENCE DU PROJET

3.1. Les activités ont-ils été réalisées selon le programme prévu ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Est-ce que toutes les activités ont été réalisées par rapport aux prévisions ? - Quelles sont les raisons des écarts ? séparer les raisons techniques, de ressources humaines et les raisons financières	- Rapport d'activités, contrats, PTA - Enquête auprès des responsables d'activités, des prestataires si nécessaires - Enquête auprès des responsables du PNUD	Revue des documents Questionnaires auprès des responsables d'activités, des prestataires et des responsables du PNUD	Tableau de réalisation des activités Tableau SWOT d'analyse des écarts Fiches d'enquête	Analyse SWOT des écarts Benchmarking des approches pour des activités similaires Analyse des résultats d'enquête

3.2. Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats à moindre coût ? - Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats avec des ressources différentes (personnel ou moyen) ?	- Rapport financier et rapport d'activités, contrats, PTA - Enquête auprès des responsables d'activités, des responsables financiers - Enquête auprès des responsables du PNUD	Revue des documents Questionnaires auprès des responsables d'activités, des responsables financiers et des responsables du PNUD	Tableau financier Tableau SWOT d'analyse des écarts Fiches d'enquête	Analyse SWOT des écarts Benchmarking des approches pour des activités similaires Analyse des résultats d'enquête

3.3. Quels sont les contraintes dans la mise en œuvre du projet et les solutions apportées ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Quels sont les contraintes dans la mise en œuvre du projet ? - Evaluer l'importance de chaque contrainte et de ses effets pour les activités ? - Quelles sont les solutions apportées ? - Les solutions ont-elles été efficaces ?	- Rapport d'activités, contrats, - Enquête auprès des responsables d'activités, des prestataires si nécessaires - Enquête auprès des responsables du PNUD	Revue des documents Questionnaires auprès des responsables d'activités, des prestataires et des responsables du PNUD	Le nombre et la pertinence des contraintes identifiés La qualité des solutions apportées	Analyse SWOT des contraintes

3.4. Comment voyez-vous la contribution des partenaires du GRC dans le projet ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Quelles sont les participations des partenaires du PNUD dans le projet ? - Comment voyez-vous leur contribution dans l'amélioration de la réussite du projet ? -	- Rapport d'activités, contrats, - Enquête auprès des responsables d'activités - Enquête auprès des responsables du PNUD	Revue des documents Questionnaires auprès des responsables d'activités, des prestataires et des responsables du PNUD	Tableau d'appréciation de la contribution des partenaires	Analyse SWOT des résultats d'enquête
- Quelles sont votre contribution dans le projet ? - Comment voyez-vous la qualité de communication et de coordination des responsables d'activités ? - En quoi la contribution a apporté de plus pour votre organisme ? - Que recommandez-vous pour améliorer votre	- Enquête auprès des responsables des organismes partenaires	Questionnaires auprès des responsables des organismes partenaires	Tableau d'appréciation de la qualité de coordination et de communication du responsable du projet Liste des recommandations d'amélioration du projet	Analyse SWOT des résultats d'enquête

partenariat avec le projet s'il continue ?				

4. DURABILITE ET PERENNISATION DES RESULTATS

4.1. Quelles sont les produits du projet qui sont pérennes ou qui peuvent être pérennisés ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Quelles sont les critères qui permettent d'apprécier la durabilité et la pérennisation de chaque produit ? - Comment appréciez-vous la durabilité des produits ? (non durable, à moyen terme, à long terme) - Est-ce qu'ils peuvent être pérennisés ? - Quelles sont les conditions ou mesures d'accompagnement pour rendre pérennes les résultats autrement ?	- Rapports d'activités - Enquête auprès des responsables des activités - Enquête auprès des bénéficiaires - Enquêtes auprès des responsables du PNUD - Observations des résultats	Revue des documents Questionnaires d'enquêtes Prise des photos des résultats physiques Interview et focus groups	Liste des critères d'appréciation de la durabilité Tableau d'évaluation de la durabilité des résultats Fiche d'enquête par acteur ou bénéficiaire	Analyse SWOT des résultats

5. REPRODUCTIBILITE DU PROJET

5.1. Quelles sont les succès obtenus sur le projet ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Quelles sont selon vous les succès qu'on peut tirer sur chaque activité ? - Quelles sont les facteurs qui ont permis d'obtenir ces succès ? - Dans quelle mesure peut-on tirer des leçons des succès sur les projets similaires dans l'avenir et sur l'approche de l'après projet ?	- Rapports d'activités, contrats, PTA - Enquête auprès des responsables des activités et des prestataires - Enquête auprès des bénéficiaires - Enquêtes auprès des responsables du PNUD - Observations des résultats	Revue des documents Questionnaires d'enquêtes Prise des photos des résultats physiques Interview et focus groups	Tableau des succès obtenus par activité Tableau SWOT de chaque succès Liste des recommandations ou leçons à tirer	Analyse SWOT de chaque succès identifié Priorisation des recommandations avec les responsables de mise en œuvre

5.2. Quelles sont les difficultés ou les limites du projet ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Quelles sont selon vous les raisons qui ont affecté l'atteinte des résultats ? - Quelles sont les limites qu'on peut en tirer? - Quelles sont les solutions prises ou à recommander à l'avenir sur les projets similaires et sur l'après projet ?	- Rapports d'activités, contrats, PTA - Enquête auprès des responsables des activités et des prestataires - Enquête auprès des	Revue des documents Questionnaires d'enquêtes Prise des photos des	Tableau des échecs obtenus par activité Tableau SWOT de chaque échec Liste des	Analyse SWOT de chaque échec identifié Priorisation des recommandations avec les

	bénéficiaires - Enquêtes auprès des responsables du PNUD - Observations des résultats	résultats physiques Interview et focus groups	recommandations ou leçons à tirer	responsables de mise en œuvre

6. IMPACTS DU PROJET

6.1. Quels sont les impacts du projet ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Quels changements précoces le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ? - Quelles sont les changements en particulier au niveau des femmes et des vulnérables ? - Quelles sont les changements précoces au niveau de l'Etat et des institutions responsables ? - Est-ce que les changements correspondent aux effets attendus ? sinon pourquoi ? -	Rapport d'activité Situation de référence et situation finale Résultats d'enquêtes auprès des bénéficiaires Rapport d'activité Résultats d'enquêtes auprès des responsables de l'Etat et les prestataires de projet Données secondaires s'ils existent pour confirmer les résultats d'enquêtes Observations	Collecte des documents, rapports, questionnaires auprès des bénéficiaires, Interview et focus group pour les bénéficiaires selon le cas questionnaires auprès des responsables de l'Etat et les prestataires de projet questionnaires auprès des responsables du PNUD	Liste des changements précoces	Analyse SWOT des changements auprès des bénéficiaires et des responsables de l'Etat ou des institutions

6.2. Quels sont les effets inattendus du projet ?

Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes outils de collecte des données	Indicateurs/ normes de réussite	Méthode pour analyser les données
- Y-a-t-il eu des effets inattendus du projet au niveau des bénéficiaires? au niveau des institutions ou de la nation ? au niveau du PNUD? - Lesquels ? - pourquoi selon vous ? - est ce qu'on aurait pu prévoir ces effets ? - Est-ce que cela pourrait modifier l'orientation future du projet ? Si oui, dans quel domaine ?	Rapport d'activité Résultats d'enquêtes auprès des bénéficiaires Résultats d'enquêtes auprès des responsables de l'Etat et les prestataires de projet Résultats d'enquêtes auprès des responsables du PNUD Observations Données secondaires s'ils existent pour confirmer les résultats d'enquêtes Observations	Collecte des documents, rapports, questionnaires auprès des bénéficiaires, questionnaires auprès des responsables de l'Etat et les prestataires de projet questionnaires auprès des responsables du PNUD Interview et focus group pour les bénéficiaires selon le cas	Tableaux des impacts du projet auprès des bénéficiaires Tableau comparatif des impacts et des objectifs	Analyse SWOT des Effets inattendus

Annexe 4.

FOCUS GROUP BENFICIAIRES FINAUX

Projet : GRC

Produit :

Lieu : **Date d'enquête :**

Liste des personnes de focus group (voir annexe tableau complémentaire de liste)

1. **PERTINENCE DU PROJET**
   a. **Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?**

      - Dans quelle mesure le projet répond il aux besoins des bénéficiaires en 2008?

   b. **Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? appropriés ?**

      - Est-ce qu'il y a eu une évolution du contexte national et international qui aurait pu avoir des impacts sur les objectifs et la mise en œuvre du projet ?
      - Y-a-t-il des changements opérés sur le projet ? (sur les activités, sur les résultats)
      - Lesquels? Pour quoi?
      - Quelles approches ont été élaborées pour valider les changements sur le projet ?
      - Est-ce que les changements ont été appropriés par les bénéficiaires ?

2. **L'EFFICACITE DU PROJET**

   a. **Dans quelle mesure les dits produits ont contribué aux effets programme pays CPAP et UNDAF ?**

   - Dans quelle mesure les produits du projet ont contribué à la réduction de la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes naturelles ?
   - Dans quelle mesure les résultats de chaque activité ont contribué à l'amélioration de la gouvernance participative solidaire ?
   - En particulier au niveau des femmes et des handicapés et des vulnérables ?
   - Etes ce que ces résultats auraient pu être améliorés ? Pour quoi ? si oui Comment ?

3. L'EFFICIENCE DU PROJET

a. Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats ?

- Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats à moindre coût ?
- Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats avec des ressources différentes (personnel ou moyen) ?
-

4. DURABILITE ET PERENNISATION DES RESULTATS

a. Quelles sont les produits du projet qui sont pérennes ou qui peuvent être pérennisés ?

- Comment appréciez-vous la durabilité des produits ? (non durable, à moyen terme, à long terme)
- Est-ce qu'ils peuvent être pérennisés ?
- Quelles sont les conditions ou mesures d'accompagnement pour rendre pérennes les résultats autrement ?

REPRODUCTIBILITE DU PROJET

a. Quelles sont les succès obtenus sur le projet ?

- Quelles sont selon vous les succès qu'on peut tirer sur chaque activité ?
- Quelles sont les facteurs qui ont permis d'obtenir ces succès ?
- Dans quelle mesure peut-on tirer des leçons des succès sur les projets similaires dans l'avenir et sur l'approche de l'après projet ?

b. Quelles sont les difficultés ou les limites du projet ?

- Quelles sont selon vous les raisons qui ont affecté l'atteinte des résultats ?
- Quelles sont les limites qu'on peut en tirer?
- Quelles sont les solutions prises ou à recommander à l'avenir sur les projets similaires et sur l'après projet ?

5. IMPACTS DU PROJET

a. Quels sont les impacts du projet ?

- Quels changements précoces le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?
- Quelles sont les changements en particulier au niveau des femmes et des vulnérables ?

b. Quels sont les effets inattendus du projet ?

- Y-a-t-il eu des effets inattendus du projet au niveau des bénéficiaires? au niveau des institutions ou de la nation ? au niveau du PNUD?
- Lesquels ?
- Pourquoi selon vous ?
- est ce qu'on aurait pu prévoir ces effets ?
- Est-ce que cela peut modifier l'orientation future du projet ? Si oui, dans quel domaine ?

Annexe 5.

RESPONSABLES NATIONAUX DU PROJET

Projet : GRC

Produit :

Lieu : **Date d'enquête :**

1. **PERTINENCE DU PROJET**
   a. **Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?**

      - Dans quelle mesure le projet répond il aux besoins de l'Etat en 2008?
      - le projet est il aligné par rapport aux priorités de l'Etat ?

   b. **Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? appropriés ?**
      - Est-ce qu'il y a eu une évolution du contexte national et international qui aurait pu modifier les objectifs et la mise en œuvre du projet ?
      - Y-a-t-il des changements opérés sur le projet ? (sur les activités, sur les produits)
      - Lesquels ? pourquoi ?
      - Quelles approches ont été élaborées pour valider les changements sur le projet ?
      - Est-ce que les changements ont été appropriés par les responsables du projet ?

1. **L'EFFICACITE DU PROJET**

   a. **Dans quelle mesure le projet a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?**

   - Quels sont les produits attendus du projet?
   - Quels sont les réalisations effectives ?
   - Comment selon vous peut-on expliquer les écarts entre les réalisations et les prévisions?
   - Etes vous satisfait des résultats obtenus (très, moyen, pas assez, non)
   - est ce qu'on aurait pu prévoir ces écarts ?

   b. **Dans quelle mesure les dits produits ont contribué aux effets programme pays CPAP et UNDAF ?**

   - Dans quelle mesure les produits du projet ont contribué à la réduction de la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes naturelles ?
   - Dans quelle mesure les résultats de chaque activité ont contribué à l'amélioration de la gouvernance participative solidaire ?
   - En particulier au niveau des femmes et des handicapés et des vulnérables ?
   - Etes ce que ces résultats auraient pu être améliorés ? Pourquoi ? si oui Comment ?

2. L'EFFICIENCE DU PROJET

a. Les activités ont-ils été réalisées selon le programme prévu ?

- Est-ce que toutes les activités ont été réalisées par rapport aux prévisions ?
- Quelles sont les raisons des écarts ? séparer les raisons techniques, de moyens, de qualité des ressources humaines et les raisons financières

b. Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats ?

- Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats à moindre coût ?
- Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats avec des ressources différentes (personnel ou moyen) ?

c. Quels sont les contraintes dans la mise en œuvre du projet et les solutions apportées ?

- Quels sont les contraintes dans la mise en œuvre du projet ?
- Evaluer l'importance de chaque contrainte pour les activités ?
- Quelles sont les solutions apportées ?
- Les solutions ont-elles été efficaces ?
- Quels sont les impacts de ces contraintes dans la réalisation du projet ?

d. Comment voyez-vous la contribution des partenaires du GRC dans le projet ?

- Comment voyez-vous leur contribution dans l'amélioration de la réussite du projet ?

3. DURABILITE ET PERENNISATION DES RESULTATS

a. Quelles sont les produits du projet qui sont pérennes ou qui peuvent être pérennisés ?

- Quelles sont les critères qui permettent d'apprécier la durabilité et la pérennisation de chaque produit ?
- Comment appréciez-vous la durabilité des produits ? (non durable, à moyen terme, à long terme)
- Est-ce qu'ils peuvent être pérennisés ?
- Quelles sont les conditions ou mesures d'accompagnement pour rendre pérennes les résultats autrement ?

REPRODUCTIBILITE DU PROJET

a. Quelles sont les succès obtenus sur le projet ?

- Quelles sont selon vous les succès qu'on peut tirer sur chaque activité ?

- Quelles sont les facteurs qui ont permis d'obtenir ces succès ?
- Dans quelle mesure peut-on tirer des leçons des succès sur les projets similaires dans l'avenir et sur l'approche de l'après projet ?

c. <u>Quelles sont les difficultés ou les limites du projet ?</u>

- Quelles sont selon vous les raisons qui ont affecté l'atteinte des résultats (s'il y en a) ?
- Quelles sont les limites qu'on peut en tirer?
- Quelles sont les solutions prises ou à recommander à l'avenir sur les projets similaires et sur l'après projet ?

4. <u>IMPACTS DU PROJET</u>

a. <u>Quels sont les impacts du projet ?</u>

- Quelles sont les changements précoces que vous avez perçu au niveau des bénéficiaires à partir du projet? au niveau des femmes et des vulnérables ?
- Quelles sont les changements précoces au niveau de l'Etat et des institutions responsables ?
- Est-ce que les changements correspondent aux effets attendus ? sinon pourquoi ?

b. <u>Quels sont les effets inattendus du projet ?</u>

- Lesquels ?
- pourquoi selon vous ?
- est ce qu'on aurait pu prévoir ces effets ?
- Est-ce que cela peut modifier l'orientation future du projet ? Si oui, dans quel domaine ?

Annexe 6.

RESPONSABLES DU PNUD

Projet : GRC

Produit :

Lieu : **Date d'enquête :**

1. **PERTINENCE DU PROJET**
   a. **Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?**

      - le projet est il aligné par rapport aux priorités du PNUD ?
      - Quelle est la contribution du projet sur les effets CPAP : *réduction de la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes*
      - Quelle est la contribution du projet sur les effets de l'UNDAF : *la jouissance par la population en particulier les groupes les plus pauvres et vulnérables de leurs droits est amélioré grâce à une gouvernance participative solidaire*

   b. **Les changements opérés sur le projet étaient-ils justifiés ? appropriés ?**
      - Est-ce qu'il y a eu une évolution du contexte national et international qui aurait pu avoir des impacts sur les objectifs et la mise en œuvre du projet ?
      - Y-a-t-il des changements opérés sur le projet ? (sur les activités, sur les résultats)
      - Lesquels ? Pourquoi ?
      - Quelles approches ont été élaborées pour valider les changements sur le projet ?
      - Est-ce que les changements ont été appropriés par les responsables du projet, les partenaires et les bénéficiaires ?

1. **L'EFFICACITE DU PROJET**

   a. **Dans quelle mesure le projet a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?**

- Quels sont les produits attendus du projet?
- Quels sont les réalisations effectives ?
- Comment selon vous peut-on expliquer les écarts entre les réalisations et les prévisions?
- Etes vous satisfait des résultats obtenus (très, moyen, pas assez, non)
- est ce qu'on aurait pu prévoir ces écarts ?

b. <u>Dans quelle mesure les dits produits ont contribué aux effets programme pays CPAP et UNDAF ?</u>

- Dans quelle mesure les produits du projet ont contribué à la réduction de la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sociaux et catastrophes naturelles ?
- Dans quelle mesure les produits ont contribué à l'amélioration de la gouvernance participative solidaire ? En particulier au niveau des femmes et des handicapés et des vulnérables ?
  - Etes ce que ces résultats auraient pu être améliorés ? Pourquoi ? si oui Comment ?

2. <u>L'EFFICIENCE DU PROJET</u>

a. <u>Les activités ont-ils été réalisées selon le programme prévu ?</u>

- Est-ce que toutes les activités ont été réalisées par rapport aux prévisions ?
- Quelles sont les raisons des écarts ? séparer les raisons techniques, de moyens, de qualité des ressources humaines et les raisons financières

b. <u>Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats ?</u>

- Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats à moindre coût ?
- Est-ce qu'il y aurait des approches meilleures pour obtenir les mêmes résultats avec des ressources différentes (personnel ou moyen) ?

c. <u>Quels sont les contraintes dans la mise en œuvre du projet et les solutions apportées ?</u>

- Quels sont les contraintes dans la mise en œuvre du projet ?
- Evaluer l'importance de chaque contrainte pour les activités ?
- Quelles sont les solutions apportées ?
- Les solutions ont-elles été efficaces ?
- Quels sont les impacts de ces contraintes dans la réalisation du projet ?

d. <u>Comment voyez-vous la contribution des partenaires du GRC dans le projet ?</u>

- Quelles sont les participations des partenaires du PNUD dans le projet ?
- Comment voyez-vous leur contribution dans l'amélioration de la réussite du projet ?
- Quelles sont votre contribution dans le projet ?

- Comment voyez-vous la qualité de communication et de coordination des responsables d'activités ?
- En quoi la contribution a apporté de plus pour votre organisme ?
- Que recommandez-vous pour améliorer votre partenariat avec le projet s'il continue ?

3. DURABILITE ET PERENNISATION DES RESULTATS

a. Quelles sont les produits du projet qui sont pérennes ou qui peuvent être pérennisés ?

- Quelles sont les critères qui permettent d'apprécier la durabilité et la pérennisation de chaque produit ?
- Comment appréciez-vous la durabilité des produits ? (non durable, à moyen terme, à long terme)
- Est-ce qu'ils peuvent être pérennisés ?
- Quelles sont les conditions ou mesures d'accompagnement pour rendre pérennes les résultats autrement ?

REPRODUCTIBILITE DU PROJET

a. Quelles sont les succès obtenus sur le projet ?

- Quelles sont selon vous les succès qu'on peut tirer sur chaque activité ?
- Quelles sont les facteurs qui ont permis d'obtenir ces succès ?
- Dans quelle mesure peut-on tirer des leçons des succès sur les projets similaires dans l'avenir et sur l'approche de l'après projet ?

e. Quelles sont les difficultés ou les limites du projet ?

- Quelles sont selon vous les raisons qui ont affecté l'atteinte des résultats ?
- Quelles sont les limites qu'on peut en tirer?
- Quelles sont les solutions prises ou à recommander à l'avenir sur les projets similaires et sur l'après projet ?

4. IMPACTS DU PROJET

a. Quels sont les impacts du projet ?

- Quels changements précoces le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?
- Quelles sont les changements en particulier au niveau des femmes et des vulnérables ?
- Quelles sont les changements précoces au niveau de l'Etat et des institutions responsables ?
- Est-ce que les changements correspondent aux effets attendus ? sinon pourquoi ?

b. Quels sont les effets inattendus du projet ?

- Y-a-t-il eu des effets inattendus du projet au niveau des bénéficiaires? au niveau des institutions ou de la nation ? au niveau du PNUD?
- Lesquels ?
- pourquoi selon vous ?
- est ce qu'on aurait pu prévoir ces effets ?
- Est-ce que cela peut modifier l'orientation future du projet ? Si oui, dans quel domaine ?