

**EVALUATION DES EFFETS CPAP
(Country Programme Action Plan)**

Lot numéro 1 :

«L'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités et activités génératrices de revenus et d'emplois durables est amélioré»

Période: 2008 – 2012



*Empowered lives.
Resilient nations.*



**Les informations et les propositions contenues dans ce rapport
n'engagent que la responsabilité des consultants**

mai 2013

Sommaire

1	Résumé executif	6
2	INTRODUCTION	10
2.1	Objectifs et périmètre de l'évaluation	10
2.2	Méthodologie	11
3	DEFI DE DEVELOPPEMENT.....	14
4	REPONSES DU PNUD	16
5	ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DU PNUD A L'EFFET.....	20
5.1	Pertinence	20
5.2	Efficacité	24
5.3	Efficiéce	31
5.4	Pérennisatió	33
5.5	Impacts	36
5.6	Questions transversales	40
6	FACTEURS DE SUCCES ET ENSEIGNEMENTS TIREES	42
6.1	Les facteurs clés de succès	42
6.2	Les bonnes pratiques.....	42
6.3	Les contraintes rencontrées et les solutions apportées	43
6.4	Enseignements tirés	44
6.5	Les enseignements liés à la planification et à la gestion du CPAP et des produits	44
6.6	Les enseignements liés à la mise en œuvre des produits	45
7	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	46
7.1	Conclusions.....	46
7.2	Recommandations principales	47
7.3	Recommandations pour les projets	48
8	Annexes	49

Liste des tableaux

Tableau 1. Les différentes questions d'évaluation selon les Termes de référence (TDR)	10
Tableau 2. Echelle de notation de l'effet suivant les critères d'évaluation	12
Tableau 3. Alignement des produits à l'effet	21
Tableau 4. Formulation de l'effet et de l'indicateur correspondant	22
Tableau 5. Produits non-livrés par rapport à la version initiale CPAP 2008-2011.	24
Tableau 6. Correspondance entre les produits délivrés par le PNUD, la PNE et le PNSE	27
Tableau 7. Synthèse des impacts et/ou des signes précoces d'impacts	36
Tableau 8. Etude de cas d'un propriétaire - conducteur de cyclopousse d'Antsirabe	37
Tableau 9. Contraintes et solutions apportées	43

Liste des figures

Figure 1. La méthodologie d'évaluation	12
Figure 2. L'effet et les produits CPAP 2008 – 2011	18
Figure 3. L'effet et les produits CPAP 2012 – 2013.	19
Figure 4. Extrait du rapport final d'évaluation du Projet Autonomisation des Femmes Vulnérables ..	35

Liste des encadrés

Encadré 1. Extrait de l'Interoffice Memorandum du 18 mars 2010	24
Encadré 2. Le registre des risques du Rapport de progrès 2012 du programme MSDLCP.	26
Encadré 4. Extrait du CPAP 2008 - 2011 exprimant la nécessité d'impliquer la partie nationale.....	29
Encadré 5. Extrait de la note « Cadre de mise en œuvre des projets du PNUD »	31
Encadré 6. Les bénéficiaires de Milenaky durant la visite de terrain.....	33
Encadré 7. Gauche: Projet de l'Autonomisation des Femmes. Droit: Comité de gestion de la PTFM..	37
Encadré 8. Extrait du rapport d'évaluation du Projet Autonomisation des femmes vulnérables	40
Encadré 9. Briser les inégalités persistantes entre les sexes, une expérience de PNUD	41

Liste des abréviations

AGR	Activités Génératrices de Revenu
CPAP	Country Programme Action Plan
CPD	Country Programme Document
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DIM	Direct Implementation Mode
EPM	Enquête Périodique auprès des Ménages
GEF	Global Environment Facility
GES	Gender Equality Strategy
IMF	Institution de Micro Finance
iTAFa	Ivotoerana Tantsoroka ho an'ny Fampivoarana - Information,
MAP	Madagascar Action Plan
MSDLCP	Programme Moyens de Subsistances Durables et Lutte Contre la
NIM	National Implementation
OMEF	Observatoire Malgache de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
OMPE - VATSI	Office Malgache de Promotion de l'Emploi - Voy Asa Tsimialonjafy
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNSE	Programme National de Soutien à l'Emploi
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTFM	Plateforme multifonctionnelle
SSD	Situation Spéciale de Développement
TdR	Termes des Références
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UGP	Unités de Gestion Projets
VNU	Volontaires des Nations Unies

1 RÉSUMÉ EXECUTIF

Périmètre et objectif de l'évaluation

Cette évaluation concerne l'effet « *L'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités et activités génératrices de revenus et d'emplois durables est amélioré* » auquel le PNUD a participé de 2008 à 2013 à travers le CPAP 2008 – 2011, le CPAP mis à jour 2010 – 2011 et le CPAP 2012 – 2013. Elle cherche à apprécier les actions du PNUD en matière de développement de l'emploi et l'auto emploi en répondant à différentes questions d'évaluation regroupées selon les critères : *pertinence, efficacité, efficience, pérennisation, impacts, genre et influence institutionnel*.

Bilan synthétique de la collecte de données

L'équipe a collecté des informations et des feedback auprès d'au moins 56 personnes (Bureau du PNUD, Equipe projets du PNUD, autres agences du SNU, autres Partenaires Techniques et Financiers, ONG prestataires, Administration centrale, Services techniques déconcentrés et CTD, bénéficiaires, volontaires des Nations Unies,...). Ensuite, au moins 45 rapports et documents pertinents à l'effet ont été analysés et des visites sur terrain ont été effectuées dans 3 régions différentes où les interventions du PNUD ont été réalisées (cf. annexe 3 et 4). Après ce processus de collecte et analyse de données, nous sommes parvenus aux conclusions suivantes:

Résumé des principales conclusions

- L'effet CPAP *Lutte Contre la Pauvreté* est aligné au mandat du PNUD, aux Objectifs Millénaires pour le Développement (OMD 1) et à l'UNDAF Madagascar ainsi qu'aux priorités et stratégies nationales. Les cibles et indicateurs sont **pertinents** au contexte et aux priorités du pays. Les produits dans le domaine de l'(auto) emploi retenus sont également pertinents pour réaliser l'effet.
- Suite à des contraintes politiques sévères résultant de la crise de 2009, le PNUD a été obligé de changer de modalité d'implémentation, passant **du NIM** (National implémentation) à un **DIM** (Direct implémentation) ou un NIM avec des appuis directs du PNUD dans la gestion financière et la passation de marché afin de pouvoir continuer à réaliser les actions planifiées. Des unités de gestion de projet délocalisée des ministères concernés ont ainsi été mises sur pied. Le PNUD, en opérant comme agence de mise en œuvre, a directement réalisé les actions qui ont contribué à l'effet, mais toujours en collaboration avec les ministères sectoriels clés, tels que le Vice Primature en Charge de l'Economie et de l'Industrie (VPEI), le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP).
- Le budget PNUD pour l'emploi (10% du total CPAP 2008 – 2011) a permis de couvrir plusieurs communes dans cinq régions du pays avec près de **20 000 bénéficiaires**. D'autres produits/effets comme l'appui au secteur privé et la promotion de la microfinance, ont également contribué à la promotion de l'emploi mais n'ont pas été évalués dans le cadre de cet exercice, du fait qu'ils sont considérés comme des effets bien distincts dans le CPAP et l'UNDAF.
- **La contribution générale** à Madagascar du PNUD à l'amélioration de l'accès aux opportunités génératrices est **évidente**, quoiqu'elle demeure restreinte à un nombre limité d'endroits et de personnes comme il s'agissait d'expériences pilotes.
- La plupart des produits planifiés ont été livrés ou sont encore en cours de réalisation. Des abandons de produit, des retards et des écarts entre les indicateurs planifiés et les réalisations

ont pu être constatés. Les différents changements de modalité d'implémentation sont la principale cause de la baisse d'**efficacité** constatée.

- Le PNUD a assuré tous les services comme la passation de marché et la gestion financière. Cela a occasionné plus de pressions sur les procédures déjà jugées « lourdes » par certains utilisateurs. Mais en général, l'utilisation du **budget** a été **efficace**, même si des retards de décaissement ont été constatés.
- L'évaluation a également constaté des signes **d'impact positif** au niveau socio-économique et socioculturel. Mais ces changements concernent un nombre limité de personnes comme ils ont été les fruits d'expériences pilotes.
- Le **cadre politique et économique actuel** ne favorise pas une stimulation active du plein emploi à Madagascar. Bien que la politique et le programme national de soutien à l'emploi soient, théoriquement, toujours en vigueur, le gouvernement de transition et les régions n'ont pas les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre. De même, la capacité actuelle de la plupart des communes rurales est encore faible pour leur permettre de fournir un service public de promotion de l'emploi nécessitant des moyens importants et des compétences avancées.
- Enfin, à cause du contexte, le PNUD n'a pas pu réaliser des actions de renforcements de capacité institutionnelle, ce qui diminue la probabilité de la **pérennité** des appuis réalisés.

Critère	Evaluation	Observations
Pertinence	<i>Pertinent</i>	Les cibles, les produits et les indicateurs s'alignent au contexte et aux priorités du pays.
Efficacité	<i>Moyennement satisfaisante</i>	Suite à la crise politique et un changement de modalité d'implémentation (de NIM à DIM) : - Des abandons, des retards et des écarts entre les indicateurs planifiés et les réalisations relevés. - Appropriation des actions et renforcement de capacité institutionnelle limités. - Contribution à l'effet évidente mais restreinte à un nombre limité d'endroits et de personnes -> expériences pilotes qui ne sont pas mis à l'échelle.
Efficiences	<i>Satisfaisante</i>	10% du total CPAP 2008 – 2011) a permis de couvrir plusieurs communes dans cinq régions du pays avec près de 20 000 bénéficiaires .
Pérennité	<i>Moyennement probable</i>	Il existe des risques par rapport à la capacité des structures prévues de pérenniser les services (tels que les régions et les communes).
Impact	N/A	Des signes d'impact positif au niveau socio-économique et socioculturel constatés. Mais ces changements concernent un nombre limité de personnes.

Résumé des enseignements tirés

Sur le mode de gestion

1. La mise en place des unités de projet délocalisées a permis de livrer des produits qui ont contribué à l'effet, dans un contexte de crise, mais au détriment de l'appropriation et du transfert de compétences à l'échelle nationale et régionale.
2. La faible capacité technique et financière des régions et des communes rurales (faible recouvrement des impôts locaux, par exemple) implique un besoin de soutien intense du PNUD, si elles sont appelées à participer à la promotion de l'emploi.

Sur la conception / durabilité des projets

1. Les projets d'une durée de moins d'un an à deux ans, bien qu'ils puissent livrer les produits escomptés, ne permettent pas d'en suivre les impacts réels. L'approche « *projet* » ne favorise pas un changement durable au niveau institutionnel et à l'échelle des communautés locales.
2. Suite à la crise de 2009, la faiblesse de l'approche multipartenaire (jugée *'indispensable pour la réalisation OMD'* dans le CPAP 2008 - 2011) sous forme de cofinancement a limité la couverture géographique des actions du PNUD.
3. Le PNUD a pu tester des concepts efficaces pour promouvoir l'emploi et l'auto emploi, mais sans une mise à l'échelle, ces acquis risquent d'être perdus.
4. Au vu de l'expérience des VATSI, le fait de créer d'abord l'entité, la rendre opérationnelle et puis la transférer une fois qu'elle marche est risqué.

Les principales recommandations

Sur la base des conclusions et des enseignements tirés, l'équipe d'évaluation propose une révision du positionnement stratégique du PNUD concernant les thèmes et les zones d'intervention. Ce repositionnement vise à mieux déterminer sa valeur ajoutée à Madagascar dans le contexte actuel suivant trois scénarii.

Scénario 1. Maintenir le positionnement actuel, mais en se focalisant sur des régions et des cibles mieux déterminés, compte tenu des ressources disponibles.

Dans ce scénario (valide sous les conditions actuelles), le PNUD pourrait se focaliser sur une ou deux régions avec plus de communes d'intervention, et orienter ses programmes sur des cibles mieux définis.

Quelques recommandations spécifiques pour ce scénario:

- **une analyse profonde** des vrais besoins et des secteurs porteurs d'emploi actuel;
- un meilleur **positionnement** soit sur l'emploi rural ou l'emploi urbain pour ne pas trop s'éparpiller dans ce vaste pays;
- plus de focus sur le **renforcement en gestion de projets** des dirigeants des structures fédératives et des groupements de paysans;
- et **une mise à l'échelle** des produits livrés et des concepts efficaces.

Scénario 2. Elaborer un programme de soutien à l'Emploi / AGR multi-bailleur (en cofinancement ou financement parallèle) à plus grande échelle avec une durée d'au moins quatre ans, pour pouvoir réaliser plus d'effet et d'impact.

Pour cela, la participation du secteur public (les ministères et agences gouvernementales concernées, les régions et les communes) est jugé indispensable pour garantir la pérennité des appuis. Dans ce scénario qui est valable une fois que la crise politique sera résolue, le PNUD reprendra son rôle de facilitateur. Concrètement, cela impliquera:

- la reprise du **partenariat avec Le Ministère** en charge de l'emploi et les structures régionales et locales;
- la responsabilisation **des régions** dans la mise en œuvre des Stratégies Régionales de l'Emploi déjà disponible;
- **le renforcement et/ou la relance des partenariats** avec les autres agences SNU et les autres PTF à Madagascar, et
- **la relance du groupe thématique Emploi**, qui n'est pas fonctionnel actuellement, pour faciliter le développement des partenariats.

Scénario 3. Revoir son positionnement dans le domaine de promotion de l'emploi.

Dans le cas où la crise politique avec ses contraintes au niveau collaboration avec les autorités continue, le PNUD pourra choisir de ne pas se positionner en tant qu'agence de mise en œuvre dans la promotion de l'Emploi mais de vendre les résultats de ses expériences à d'autres bailleurs dans une optique de mise à l'échelle. Il se focalisera par la suite sur les thèmes devenus plus prioritaires comme la gouvernance.

2 INTRODUCTION

2.1 Objectifs et périmètre de l'évaluation

Cette évaluation est inscrite dans le plan d'évaluation du Bureau du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à Madagascar. Elle concerne les actions qu'il a réalisées entre 2008 et 2013 pour contribuer à l'effet « **L'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités et activités génératrices de revenus et d'emplois durables est amélioré** », et vise les objectifs suivants :

- Analyser l'effet en terme de formulation, de mesure (indicateurs) et de contenu (produits) ;
- Evaluer les progrès (ou manque de progrès) dans la réalisation de l'effet ;
- Apprécier les contributions des différents projets mis en œuvre dans le cadre de la réalisation de l'effet ;
- Apprécier la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet, déterminer les facteurs qui ont favorisé et/ou entravé le succès ;
- Evaluer l'apport des stratégies de partenariat et de communication à la réalisation de l'effet ;
- Déterminer les leçons apprises et formuler des recommandations pour le prochain cycle de planification.

Cinq critères d'évaluation ont été retenus: pertinence, efficacité, efficience, pérennisation et impacts. En plus de ces critères, des questions transversales sont également posées. L'ensemble des questions sont présentées dans le tableau qui suit :

Tableau 1. Les différentes questions d'évaluation selon les Termes de référence (TDR)

Critère	Questions
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure l'effet était-il et continue-t-il d'être aligné au mandat du PNUD et aux priorités nationales ? • Les effets Country Programme Action Plan (CPAP), les indicateurs et les cibles étaient-ils pertinents au contexte, aux besoins des cibles et aux priorités du pays ? • Les indicateurs retenus sont-ils pertinents et suffisants pour mesurer l'effet ? Si non, quels autres indicateurs pourrait-on suggérer ? • Les produits retenus étaient-ils pertinents pour réaliser l'effet ? • Les indicateurs choisis étaient-ils appropriés ? Suffisants ? Si non, quels autres indicateurs suggérer ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelles mesures le PNUD a contribué à la réalisation de l'effet? Le PNUD peut-il réaliser toute sa contribution à la réalisation de l'effet dans le délai prévu ? • Quel est le niveau actuel de réalisation et quelles perspectives pour la réalisation de l'effet avec les ressources et le délai indiqué ? • En comparaison avec celles des autres partenaires, la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet est-elle significative ? • Quels sont les progrès dans la réalisation des produits ? • Quels ont été les facteurs positifs et négatifs, qui ont affecté la réalisation des produits ? • Les interventions du PNUD peuvent-ils être reliées de manière crédible à l'effet ? • Les activités de renforcement de capacités réalisées par le PNUD sont-ils en relation avec l'effet ? Dans quelles mesures ont-elles contribué à la réalisation de l'effet ?

Critère	Questions
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ? • Les ressources allouées étaient-ils suffisantes ? disponibles à temps ?
Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles sont les recommandations et orientations pour le prochain cycle de l'United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) ?
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> • Quels changements (ou signes précoce de changements) attendus ou non attendus les projets mis en œuvre dans le cadre de l'effet ont apporté dans la vie des bénéficiaires ?
Questions transversales	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la dimension genre a-t-il été pris en compte ? • Quelles influences le PNUD a-t-il eu au niveau institutionnel, culturel et Genre ? • Quels ont été les facteurs de succès dans la réalisation de l'effet, les contraintes rencontrées et les solutions apportées ? • Quelles ont été les leçons apprises ? • Les modalités de gestion utilisées étaient-ils justifiées ? efficaces ?

Les questions relatives aux critères pertinence, efficacité, efficience, et pérennité ainsi que les questions transversales sont toutes évaluables. La difficulté qui a limité la collecte de données est de retrouver tous les responsables impliqués dans les contributions du PNUD à la réalisation de l'effet dans la mesure où certains ont changé de poste depuis 2008 à la date de l'évaluation. Cependant, les différents documents relatifs aux contributions du PNUD ont été disponibles et ont permis d'avoir une vue d'ensemble de ce qui a été réalisé.

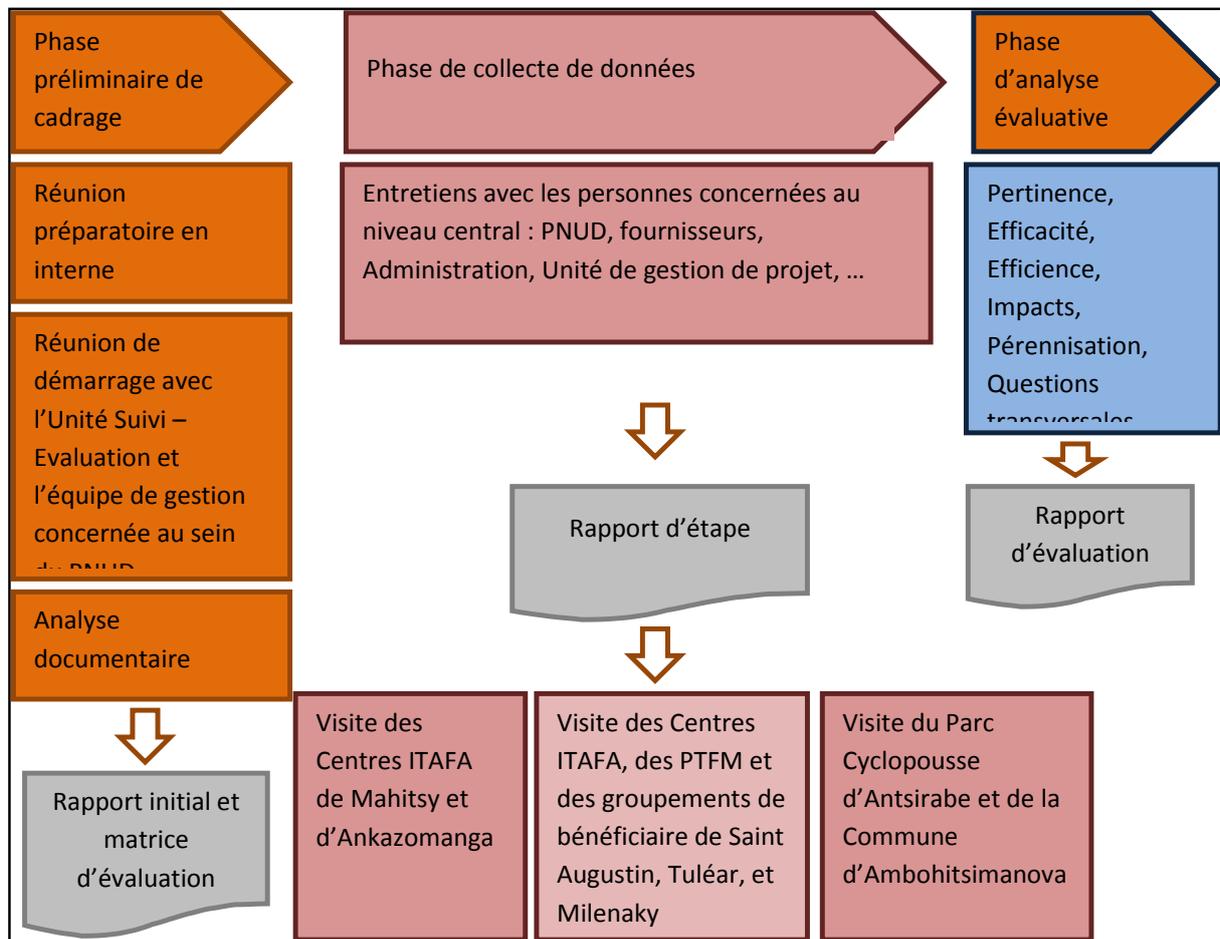
Concernant le critère impact, il est impossible de l'évaluer de manière quantitative dans la mesure où les impacts réels se produisent généralement un certain temps après les actions alors que pour cet effet, des activités sont encore en cours. Ainsi, il a été convenu dès le démarrage de l'évaluation que les consultants identifieront plutôt, dans la mesure du possible, les signes précoces de changement attendus ou non attendus des actions mises en œuvre dans le cadre de l'effet. La réalisation d'une enquête quantitative a été exclue.

Notons que d'autres effets et/ou produits comme l'appui au développement de la microfinance, la promotion du secteur privé, etc. ont aussi pu directement ou indirectement contribuer à la réalisation de l'effet mais n'ont pas été évalués comme ils ne font pas partie du périmètre de l'évaluation.

2.2 Méthodologie

L'évaluation a été confiée à un cabinet indépendant qui a mobilisé une équipe composée d'un consultant international et d'un consultant national. Ces derniers ont bâti leurs appréciations sur la base des analyses documentaires et des résultats des différents entretiens et visites réalisés auprès des responsables concernés au niveau central (Unité de gestion de projets, PNUD, partie nationale) et au niveau des zones et localités d'intervention telles que Ankazomanga, Mahitsy, Antsirabe et Tuléar. Dans ces zones, les consultants ont rencontré les gestionnaires des centres mis en place, les bénéficiaires, les autorités locales, les Volontaires des Nations Unies (VNU), les prestataires, les responsables des services déconcentrés concernés par les actions réalisées. Ils ont également pu observer directement les réalisations et les acquis correspondants. La liste des personnes rencontrées et la bibliographie sont fournies respectivement à l'Annexe 3 et l'Annexe 4 du présent rapport. La méthodologie comprend 3 grandes phases et se présente schématiquement comme suit :

Figure 1. La méthodologie d'évaluation



Pour noter les contributions du PNUD à la réalisation de l'effet suivant les différents critères d'évaluation retenus (cf. Tableau 1), l'échelle de notation préconisée dans le document *Directives pour réaliser les évaluations finales des projets du (Global Environment Facility) et soutenus par le PNUD*¹ a été adoptée. Ainsi, la grille de notation se présente comme suit :

Tableau 2. Echelle de notation de l'effet suivant les critères d'évaluation

Critère	Notation	Explication
Pertinence	Pertinent	
	Non pertinent	
Efficacité	Très satisfaisant	Aucune lacune détectée

¹ PNUD, Bureau de l'Evaluation, 2012.

	Satisfaisant	Des lacunes mineures décelées
	Moyennement satisfaisant	Des lacunes modérées constatées
	Moyennement insatisfaisant	D'importantes lacunes observées
	Insatisfaisant	D'importantes lacunes relevées au niveau de la réalisation de ses objectifs
	Très insatisfaisant	De graves lacunes discernées
Pérennité	Probable	Risques négligeables à la durabilité
	Moyennement probable	Risques modérées
	Moyennement improbable	Risques importantes
	Improbable	Risques graves
Impact	Important	
	Minime	
	Négligeable	

3 DEFI DE DEVELOPPEMENT

De 2004 à 2008, l'économie malgache connaissait une dynamique de croissance soutenue avec un accroissement annuel de 5%. En 2008, la croissance était à son apogée avec un taux de 7,1%². Cependant, malgré cette performance sur le plan macroéconomique, le taux de pauvreté restait important bien qu'il fût descendu à 65,4% comparé à 80,7% en 2002³. La promotion de l'emploi qui constitue un vecteur de liaison entre la croissance économique et la diminution des inégalités restait une préoccupation prioritaire. Elle correspond à l'engagement 6, « *économie à forte croissance* » et au défi 3, « *promouvoir le plein emploi* » du Madagascar Action Plan (MAP) qui constituait le document stratégique de réduction de la pauvreté. C'est dans ce sens que le Gouvernement avait élaboré la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) et développé le Programme National de Soutien à l'Emploi (PNSE) avec le BIT. Toutefois, le financement de ce dernier restait à mobiliser.

Entre 2001-2005, le taux de croissance de l'emploi n'a été que de 3,7 % et la productivité du travail estimée à 17,9 %. Ceci est aggravé par l'analphabétisme, la difficulté d'accès à la formation à des métiers porteurs et le faible accès au financement d'activités génératrices de revenus (AGR). En effet, les lois relatives à l'éducation des adultes ne sont pas appliquées ; de plus, ce secteur souffre d'une insuffisance considérable de moyens. D'autre part, les dispositifs et outils de promotion de l'emploi au niveau national demeurent insuffisants. Par ailleurs, les filières ou les métiers « porteurs » ne sont pas vraiment identifiés, les institutions d'apprentissage restent insuffisantes, les petits métiers informels fleurissent, la main-d'œuvre qualifiée fait défaut⁴.

En 2009, Madagascar a connu une énième crise politique qui a abouti au renversement du Président élu Marc RAVALOMANANA et à la prise du pouvoir par le maire d'Antananarivo, Andry RAJOELINA, devenu depuis Président de la Transition. Ce changement jugé anticonstitutionnel n'a pas été reconnu par la Communauté Internationale dont les aides ont été, pour la plupart, réduites aux interventions humanitaires et aux actions qui touchent directement les communautés de base. C'est ainsi qu'en 2009, le volume d'aides extérieures est descendu à US\$ 400 millions alors qu'il était à US\$ 700 millions l'année précédente. Après une légère augmentation à US\$ 470 millions en 2010, il est redescendu à son niveau de 2009 en 2011 suite aux restrictions en termes de gouvernance et de fonctionnement de l'Administration imposées par certains bailleurs.

La crise de 2009 a entraîné un arrêt brutal de la dynamique économique des années précédentes et une accélération de la pauvreté dont le taux est remonté à 76,5% en 2010⁵. Selon les estimations de la Banque Mondiale⁶, le pourcentage de population vivant sous le seuil de pauvreté (qui était déjà élevé avant la crise) pourrait avoir augmenté de 10 points, avec les effets les plus importants sur la période 2011-12 avec la persistance de la crise. En conséquence, et en combinaison avec la croissance démographique, il y aurait aujourd'hui près de 4 millions de personnes de plus qu'en 2008 qui sont passées sous le seuil de la pauvreté, plaçant ainsi Madagascar parmi les pays ayant les taux de pauvreté les plus élevés dans le monde.

Cette crise de 2009 a également occasionné la perte de 336 000 emplois⁷ et provoqué une fragilité et une déstabilisation alarmante du marché du travail marquée par une précarisation accrue de l'emploi. En effet, entre 2005 et 2010, l'emploi vulnérable constitué par les travailleurs indépendants et les aides familiales a progressé de 4 points, passant de 86,5% à 90,5% du total des travailleurs

² Source : Vice Primature en charge de l'Economie et de l'Industrie (VPEI)

³ Source : Institut National de la Statistique (INSTAT)

⁴ Source : CPAP 2008-2011

⁵ Source : Enquête Périodique auprès des Ménages (EPM) 2010

⁶ Source : Madagascar Economic Update Octobre 2012. Banque Mondiale.

⁷ Source : Evaluation des impacts de la double crise sur l'Emploi, PNUD et BIT, 2011

tandis que l'emploi salarié recule de 4 points, passant de 13,5% à 9,5%⁸. Cette situation est dramatique dans la mesure où les emplois non-salariés sont généralement dépourvus de protection sociale ainsi que de revenus et conditions de travail décentes, enfermant les travailleurs concernés dans le cycle infernal de la pauvreté.

Par ailleurs, la qualité de l'emploi salarié est affectée par l'importance du sous-emploi qui affecte les revenus des travailleurs concernés, favorisant ainsi la pauvreté. En effet, en 2010, 42,2% des employés gagnent moins du salaire minimum et 25,5% travaillent moins de 35 heures par semaine contre leur gré⁹.

Ainsi, la lutte contre la pauvreté implique non seulement l'appui au développement des emplois salariés, mais aussi et surtout la promotion des AGR des populations vulnérables dont la plupart relève du secteur rural (80% des emplois créés en 2010¹⁰) et du secteur informel. Ce défi fait l'objet des articles 8, 9 et 10 de la PNE. Cependant, la capacité de l'Etat à la mettre en œuvre a été fortement réduite par la réduction de ses recettes suite à la faiblesse de la croissance économique, d'une part, et la réduction des aides internationales, d'autre part.

En septembre 2011, avec l'appui de la Communauté Internationale, la Feuille de route pour la sortie de crise a été signée et le Gouvernement de Transition d'Union Nationale a été mis en place en novembre 2011. L'article 8 de la Feuille de route limite les missions de ce gouvernement à l'administration des affaires courantes du pays et la mise en place des conditions nécessaires pour des élections crédibles, justes et transparentes en coopération avec la communauté internationale. Il ne devra pas prendre de nouveaux engagements à long-terme, ceux-ci ne relevant que de la compétence du futur Gouvernement à l'issue des élections.

Notons que depuis le changement de régime en 2009, le MAP a perdu de sa notoriété et à la date de l'évaluation, aucun document stratégique de réduction de la pauvreté n'est venu le remplacer. Des initiatives d'élaboration de plan de relance ont été relevées au niveau de certains ministères mais elles n'ont pas abouti à l'adoption d'un document stratégique reconnu par l'ensemble des parties prenantes. Aussi, dans le cadre de la promotion de l'Emploi, la PNE reste le document de politique en vigueur.

⁸ Source : EPM 2005 et 2010.

⁹ Source : EPM 2010.

¹⁰ Source : EPM 2010

4 REPOSES DU PNUD

Suite à l'adoption de l'UNDAF 2008-2011 en juin 2009, le PNUD a élaboré avec l'implication des différentes parties prenantes nationales et des partenaires au développement présents à Madagascar, le CPD (Country Programme Document) 2008-2011. Le CPAP (Country Programme Action Plan) pour la période 2008-2011 qui en a découlé a été signé avec le Gouvernement de Madagascar en janvier 2008. Dans ce document quatre domaines prioritaires ont été identifiés : (i) la promotion de la bonne gouvernance, (ii) la lutte contre la pauvreté, (iii) la protection de l'environnement et (iv) la lutte contre le VIH/sida. Concernant le domaine de la lutte contre la pauvreté, quatre effets furent formulés à savoir :

- **Effet 1** : Les groupes vulnérables ont un accès durable aux infrastructures de base avec pour indicateur *Taux d'accès à l'eau potable*;
- **Effet 2** : Les populations ont un accès amélioré aux opportunités d'emplois durables avec pour indicateur le *Taux de chômage dans les régions ciblées*
- **Effet 3** : Les populations, les couches vulnérables en particulier, ont un accès amélioré au financement de leurs activités productives avec pour indicateur le *Taux de pénétration du secteur de la microfinance* ;
- **Effet 4** : Un secteur privé compétitif et contribuant à la lutte contre la pauvreté est promu ayant pour indicateurs le *Taux d'investissement* et le *Taux d'accroissement des exportations*.

L'effet 2 concernant l'emploi comporte trois produits (cf. Figure 2) :

- **Produit 1** : Le Ministère en charge de l'emploi ainsi que les structures régionales et locales des zones d'intervention, assurent pleinement leurs fonctions dans la formulation de la stratégie, de mise en œuvre de la politique du plein emploi défini
- **Produit 2** : Des initiatives génératrices de revenus (auto emploi) en adéquation avec les opportunités locales sont promues dans les zones d'intervention
- **Produit 3** : Des plateformes de production intégrant plusieurs dimensions (Environnement, droits, VIH-SIDA, accès au financement, énergie...) sont créées au profit des populations des zones d'intervention.

Compte tenu de l'instabilité de la situation politique suite à la crise de 2009, et de son implication sur le fonctionnement de l'administration publique, le bureau pays a demandé et obtenu que le pays soit classé en SSD - Situation Spéciale de Développement d'abord pour 3 mois, suivie d'une première prolongation de 6 mois et d'une seconde qui a pris fin le 31 décembre 2011.

Cette situation a engendré des contraintes certaines dans la mise en œuvre des programmes au point de rendre nécessaire une mise à jour de l'UNDAF en concertation avec les différentes parties prenantes. La version du CPAP qui en a suivi a conduit à une réorganisation de l'ensemble du programme. C'est ainsi que certains projets ont été suspendus, d'autres composantes furent ajoutés et d'autres projets furent pré positionnés au cas où un Gouvernement inclusif serait mis en place. Sur cette base, l'ensemble des activités du programme furent restructurées en trois 3 groupes dont le premier comprend les trois grands programmes (Etat de Droits, devoirs et cohésion sociale, Moyens de Subsistance Durables et lutte contre la pauvreté, et Gestion de l'information et Développement Humain), le deuxième concerne tous les projets du portefeuille « Environnement et développement durable » et le troisième tous les autres projets à coûts partagés.

Les effets Programme Pays dans le domaine de la Lutte contre la pauvreté furent synthétisés en une seule formulation: « *L'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités et activités génératrices de revenus et d'emplois durables est amélioré* » (cf. Figure 2).

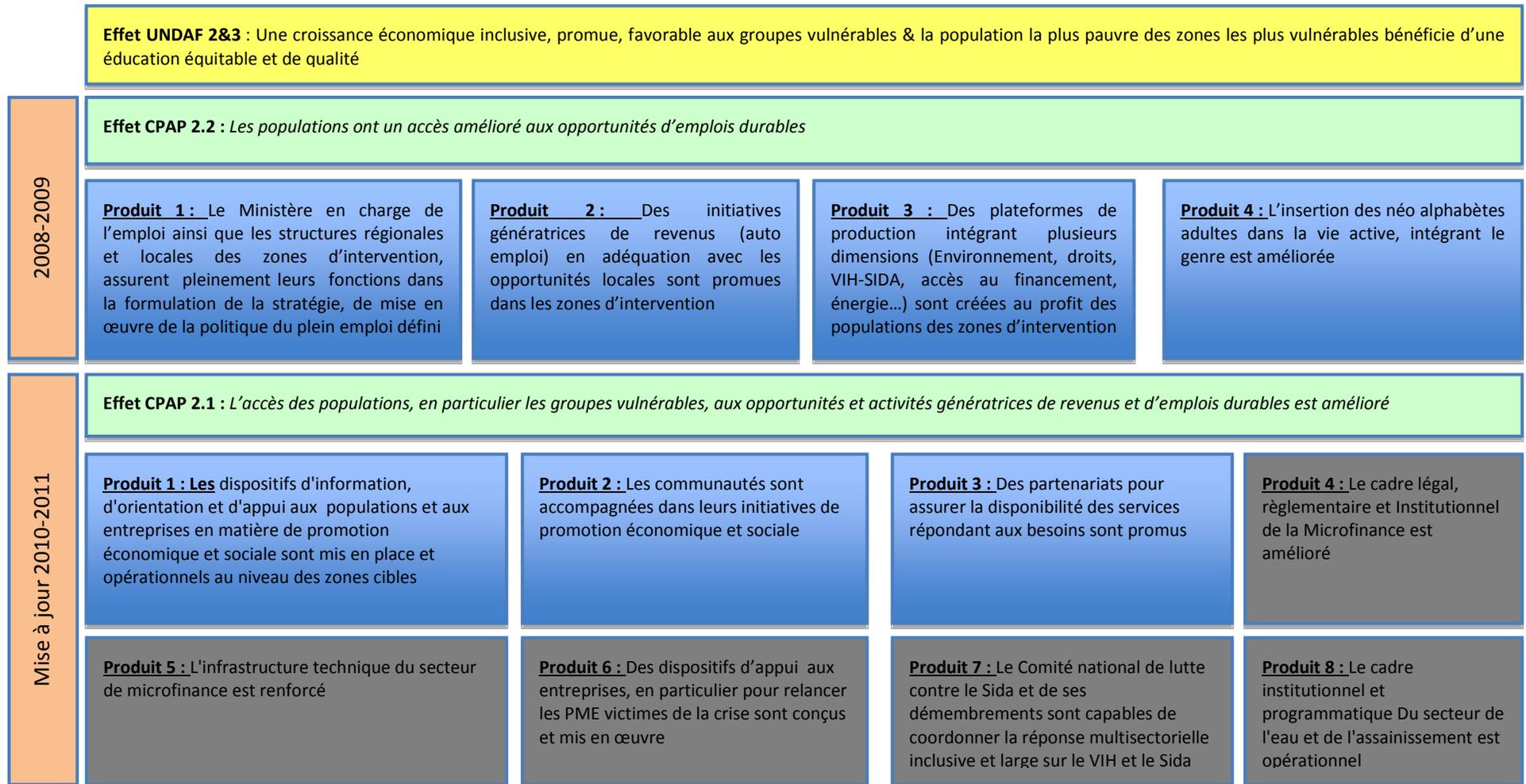


Figure 2. L'effet et les produits CPAP 2008 – 2011

Dans la Figure 2 ci – dessus, les 3 produits colorés en bleu sont ceux liés à l'emploi et les 5 autres grisés sont ceux correspondant aux autres effets liés au domaine de la lutte contre la pauvreté cité précédemment.

Dans le CPAP 2012 – 2013, l'effet lié à la promotion de l'emploi a été formulé comme suit : « *l'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités et activités génératrices de revenus et emplois durables est amélioré* » (cf. Figure 3). Il a pour indicateur le taux de sous –emploi qui devrait être de 20,11% en 2013.

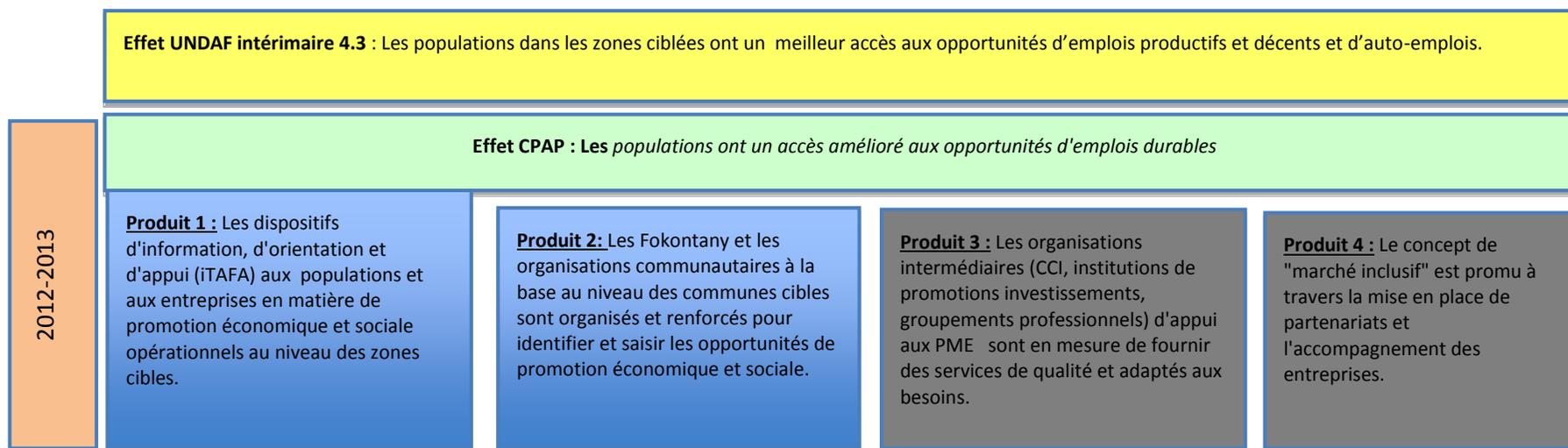


Figure 3. L'effet et les produits CPAP 2012 – 2013.

Les cadres de résultats de ces différentes versions du CPAP sont fournis à l'Annexe 1 du présent rapport. Les programmes et projets suivants ont été mis en œuvre pour contribuer à la réalisation de l'effet :

- Projet Promotion de l'Emploi, 2008 – 2009
- Programme Moyens de Subsistance Durable Lutte Contre la Pauvreté, 2010 – 2013
- Projet Autonomisation des Femmes Vulnérables d'Atsimo Atsinanana Madagascar, 2008 – 2011
- Projet Participation accrue des femmes aux décisions communautaires à travers l'exercice de leurs droits civils et économiques, 2011 – 2012
- Projet Madagascar Millenium Village Initiative, 2007 – 2012
- Et le projet Cyclopusse, 2009 - 2010.

5 ANALYSE DES CONTRIBUTIONS DU PNUD A L'EFFET

Ce paragraphe rend compte des appréciations des consultants concernant les cinq critères: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la pérennisation et les impacts, ou signes précoces. Les questions transversales y sont également abordées.

5.1 Pertinence

5.1.1 Alignement de l'effet au mandat du SNU

Le mandat clé du PNUD est de stimuler le développement humain. Il a pour objectif d'éliminer la pauvreté par le développement, la croissance économique équitable et durable, et le développement des capacités.

Le PNUD Madagascar s'appuie sur un Plan stratégique global de quatre ans pour établir l'orientation générale de ses opérations. Pour la période 2008-2013, le PNUD mondial a articulé ses activités autour des quatre domaines d'action :

- A. Réaliser les Objectifs Millénaires pour le Développement (OMD) et réduire la pauvreté humaine
- B. Favoriser la gouvernance démocratique
- C. Appuyer la prévention des crises et le relèvement
- D. Gérer l'énergie et l'environnement en vue du développement durable

L'effet répond à l'objectif A. du PNUD Madagascar et à l'objectif du PNUD à l'échelle mondiale qui est d'éliminer la pauvreté.

5.1.2 Alignement de l'effet aux OMD

L'effet répond au premier OMD: "**Réduire l'extrême pauvreté et la faim**", et en particulier au sous-objectif : "**Assurer le plein-emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent et productif** ».

5.1.3 Alignement de l'effet aux stratégies et politiques nationales du Gouvernement et aux autres PTF à Madagascar

Les contributions du PNUD s'alignent avec l'engagement 6, « *économie à forte croissance* », et au défi 3, « *promouvoir le plein emploi* » du MAP. De même, elles sont en phase avec les orientations définies par la PNE concernant notamment la promotion des AGR, la formation professionnelle, et l'appui au secteur privé.

Concernant l'intervention des autres PTF, l'effet s'aligne avec les deux versions de l'UNDAF qui cadrent les interventions du SNU à Madagascar de 2008 à 2013. Dans le CPAP 2012 – 2013, par exemple, il répond à l'effet 3 de l'UNDAF intérimaire : « *les populations dans les zones ciblées ont un meilleur accès aux opportunités d'emplois productifs et décents, et d'auto-emplois* » auquel concourent également l'ONUDI, le FIDA, l'UNHABITAT, le BIT, et l'ONUSIDA.

5.1.4 Alignement de l'effet au contexte

Comme abordé plus haut, la période 2008 – 2012 est marquée par une aggravation rapide de la pauvreté aussi bien en milieu urbain que rural. Créer des emplois pour résorber la pauvreté est plus

qu'urgent mais de nombreuses usines et autres établissements ont fermé leur porte suite à la crise. Le contexte est loin d'être favorable à l'investissement privé. De plus, le secteur moderne public et privé ne représente que 12,5% des emplois existants. 80% proviennent du secteur agricole et 7,5% du secteur informel non agricole¹¹. Ainsi, lutter contre la pauvreté implique la promotion aussi bien des emplois formels que des emplois ruraux et des AGR des populations vulnérables. Les produits réalisés par le PNUD répondent à ces nécessités et sont ainsi justifiés.

5.1.5 Alignement des produits aux vrais besoins et réalités des cibles

Les produits prévus pour l'emploi comme les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui (ITAFa) et les Plateforme multifonctionnelle (PTFM) ont été conçu de telle sorte qu'ils puissent s'adapter aux besoins des bénéficiaires cibles. Dépendant de leur contexte, de leur métier et de leur besoin, des accompagnements et des formations diverses ont été réalisées comme les formations en SRA/SRI, élevage porcin, utilisation de produits phytosanitaires, rédaction de CV et préparation à l'entretien d'embauche, demande de crédit, Il en est de même pour les livrables des autres projets comme les cyclopushes et l'autonomisation des femmes d'Atsimo Atsinanana. Ainsi, on peut affirmer que les produits sont alignés aux vrais besoins et réalité des cibles.

5.1.6 Alignement des produits à l'effet

Les produits qui sont prévus dans le volet emploi convergent tous vers la réalisation de l'effet comme le montre le tableau qui suit :

Tableau 3. Alignement des produits à l'effet

Produits	Contribution à l'effet
Le Ministère en charge de l'emploi ainsi que les structures régionales et locales assurent pleinement leurs fonctions dans (...) la mise en œuvre de la politique du plein emploi défini dans le MAP, ainsi que son suivi et son évaluation.	<p>Selon la PNE, aucune promotion de l'emploi décent ne peut être réalisée si l'environnement juridique et institutionnel ne la favorise pas. Il est important que le Ministère en charge de l'emploi et les CTD jouent leur rôle et mettent en place un cadre favorable à la promotion de l'emploi et de l'auto emploi à leur niveau respectif.</p> <p>De même, le renforcement de la structure OMPE – VATSI devrait lui permettre de remplir sa mission de coordination des leviers de promotion de l'emploi dans le pays.</p>
Les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui (iTAFA) aux populations et aux entreprises en matière de promotion économique et sociale sont mis en place et opérationnels ...	<p>D'après le PNE et le PNSE, ces dispositifs permettent aux cibles de connaître les opportunités et les possibilités d'accès à l'emploi et à la formation professionnelle. Il leur fournit également des conseils, des orientations et/ou des appuis pour les aider à réaliser leur objectif d'emploi ou d'auto emploi.</p>
Les Fokontany et les organisations communautaires à la base au niveau des communes cibles sont organisés et renforcés pour identifier et saisir les opportunités de promotion économique et sociale.	<p>Selon le PNSE, l'appui aux communes et aux producteurs dans le cadre de la qualité et de la productivité engendrera des effets d'entraînement sur la maîtrise des techniques de production, la professionnalisation des organisations paysannes, la diversification et l'intensification des cultures, et ce pour l'amélioration des emplois ruraux.</p>

¹¹ Programme Pays pour le Travail Décent (PPTM) 2008 -2012

<p>Des partenariats pour assurer la disponibilité des services répondant aux besoins sont promus.</p>	<p>L'accès au financement constitue un des principaux blocages au développement des AGR des cibles et des partenariats avec les IMF pour faciliter l'accès de ces dernières au microcrédit contribuent à la promotion de l'auto emploi.</p>
--	---

5.1.7 Alignement des indicateurs à l'effet

De 2008 à 2013, l'effet a connu deux formulations et trois indicateurs différents alors que l'objectif reste principalement la promotion de l'emploi et de l'auto emploi (cf. Tableau 4). Pour l'effet, ce changement apporte une précision sur l'objectif de promouvoir les AGR des groupes vulnérables au même titre que l'emploi formel. Le retour à la première formulation dans le CPAP 2012 – 2013 n'a pas eu d'impact sur l'objectif qui est resté le même.

Tableau 4. Formulation de l'effet et de l'indicateur correspondant

CPAP	Effet	Indicateur	Base	Cible
2008 - 2011	Les populations ont un accès amélioré aux opportunités d'emplois durables	Taux de croissance de l'emploi dans les régions ciblées	-	-
2010 - 2011 mis à jour	L'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités d'activités génératrices de revenus et d'emplois durables est amélioré	% des populations des zones ciblées ayant perçu une amélioration de leur condition de vie sur la période	0%	30%
2012 - 2013	Les populations ont un accès amélioré aux opportunités d'emplois durables	Taux de sous-emplois	-	20,11%

Le changement d'indicateurs entraîne une déperdition d'informations et ne permet pas de suivre les réalisations effectuées dans le temps. Par ailleurs, ces indicateurs ne permettent pas tous d'apprécier la contribution réelle du PNUD à l'effet. L'indicateur *taux de sous-emploi* est approprié pour mesurer l'effet mais il n'est spécifique ni aux zones d'intervention du PNUD, ni au genre. De plus, c'est l'ensemble des intervenants qui contribuent à l'amélioration du taux de sous-emploi et non pas le PNUD seulement. Apprécier la contribution de ce dernier à l'évolution de ce taux en est ainsi difficile. C'est pour cela que des indicateurs tels que le *% des populations des zones ciblées ayant perçu une amélioration de leur condition de vie sur la période* devraient être gardés et budgétisés parce qu'ils nécessitent des enquêtes spécifiques pour les renseigner. Notons toutefois que le PNUD a travaillé depuis le début avec les directions techniques des services déconcentrés, comme le DRDR, DRE, DRI, etc.

5.1.8 Les mécanismes de consultation durant le processus de planification

L'équipe d'évaluation a rencontré des difficultés à retracer les personnes qui ont participé à la planification du CPAP 2008 - 2011. Il est à noter qu'à la suite de la crise politique de 2009, un bon nombre de fonctionnaires du gouvernement avec lesquels le PNUD a collaboré, ont changé de poste. Certains ont même quitté les ministères où ils ont travaillé. C'est en particulier le cas de la direction

de l'emploi, et celle de l'alphabétisation. Toutefois, selon le document du CPAP, « *la formulation du CPAP a suivi un processus participatif qui a commencé avec la validation du CPD à laquelle ont pris part les représentants des différentes parties prenantes nationales et des partenaires au développement présents à Madagascar. Le processus de formulation du CPAP proprement dit a commencé avec l'organisation d'un atelier méthodologique qui s'est focalisé sur l'approche « droits », la planification axée sur les résultats et la question des capacités. Il fut suivi par des ateliers de diagnostic participatif organisés dans deux futures régions de concentration du programme –Atsimo Andrefana et Vatovavy Fitovinany- puis d'un atelier national auxquels ont pris part les représentants des principales contreparties nationales –Gouvernement, société civile et secteur privé. Le produit de ce dernier atelier a fait l'objet d'une validation nationale à laquelle ont été conviés également les principaux partenaires au développement opérant à Madagascar ».*

En ce qui concerne le développement de l'actuel CPAP 2012-2013 intérimaire, le PNUD a facilité un atelier de consultation de trois jours à laquelle ont participé la majorité des intervenants clés. Les personnes rencontrées au niveau central ont déclaré avoir participé soit à l'élaboration et à la validation du CPAP, soit à l'élaboration des PTA des différents programmes et projets mis en place pour délivrer ses produits.

Il n'en est pas de même pour les autorités régionales. Dans la Région Atsimo Andrefana, par exemple, l'actuel DDR qui est en poste depuis novembre 2009, déclare ne pas avoir été consulté dans la planification annuelle des activités du PNUD et des autres bailleurs en général dans sa circonscription. De même, il n'est pas destinataire de leurs rapports d'activité alors qu'il est le premier responsable du développement régional. Il faut toutefois remarquer que ce fait n'a pas été un choix délibéré mais fait partie des conséquences de la crise et du classement de Madagascar en Pays en Situation Spéciale de Développement (SSD). En effet, le Bureau du PNUD à Madagascar devait limiter les contacts avec les hauts responsables du pays afin d'éviter toute récupération politique de ses interventions et les responsables des régions en font partie.

5.1.9 Conclusions pertinence

Compte tenu des différentes réponses aux différents sous – critères abordés précédemment, on peut attester que les contributions du PNUD à l'effet « *l'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités et activités génératrices de revenus et d'emplois durables est amélioré* » sont **pertinents**.

5.2 Efficacité

5.2.1 Niveau de réalisation des produits par rapport aux attentes

La mise en œuvre du CPAP 2008 – 2011 a été impactée par la crise socio – politique de 2009. En effet, cette dernière a entraîné entre autres la mise en place d'un Gouvernement non reconnu par la Communauté Internationale. Cette reconnaissance a entraîné la réduction voire la suspension des Aides Publiques au Développement, et la révision du mode d'intervention des bailleurs, dont le PNUD, qui se sont tourné vers les actions touchant directement la population et à abandonner celles qui impliquent l'Administration Centrale.

Le changement du mode d'intervention a conduit le PNUD à recruter des ressources imprévues pour la mise en œuvre des projets. Par ailleurs, les projets ont été délocalisés des ministères pour être regroupés au sein du PNUD. Selon les responsables du PNUD, ce processus de recrutement et de délocalisation a conduit à un retard de presque 6 mois dans la mise en œuvre de certains projets.

Ainsi, tous les produits prévus dans la version initiale du CPAP 2008 – 2011 n'ont pu être livrés par rapport aux attentes et à la planification comme le montre le tableau qui suit :

Tableau 5. Produits non-livrés par rapport à la version initiale CPAP 2008-2011.

Produits non livrés	Observations
2.2.1 Le Ministère en charge de l'emploi ainsi que les structures régionales et locales des zones d'intervention, assurent pleinement leurs fonctions dans la formulation de la stratégie, de mise en œuvre de la politique du plein emploi défini dans le MAP, ainsi que son suivi et son évaluation	- Décision concertée des parties prenantes de suspendre tout produit nécessitant un fort engagement du Gouvernement dans un contexte de crise et de se focaliser plutôt sur les appuis qui bénéficient directement à la population.
2.2.3 Des plateformes de production intégrant plusieurs dimensions (Environnement, droits, VIH-SIDA, accès au financement, énergie...) sont créées au profit des populations des zones d'intervention	- Produit non réalisé en 2009 à cause du retard dans le démarrage du projet.

Source : Unité de Suivi & Evaluation du Bureau PNUD Madagascar, Rapport annuel 2009 du Projet Promotion de l'Emploi.

A l'inverse de la version initiale du CPAP 2008 – 2011, les produits¹² prévus pour la réalisation de l'effet dans le CPAP mis à jour 2010 – 2011 et le CPAP 2012 – 2013 ont pu être livrés ou sont en cours de l'être (notamment pour la période 2012 – 2013). Certains projets ont souffert des retards, justifiés par les changements de leur modalité de gestion (par exemple le projet Autonomisation des Femmes a eu un arrêt pendant 15 mois). Toutefois, des écarts entre les indicateurs cibles et les réalisations sont constatés comme le montre les quelques exemples ci - dessous :

¹² Une présentation des réalisations par rapport aux prévisions est fournie dans l'Annexe 2

UN Agencies' interventions should target emergency/rehabilitation activities directly benefiting populations (...).The organization of official activities with representatives of The High Authority of Transition shall be avoided (...).

Encadré 1. Extrait de l'Interoffice Memorandum du 18 mars 2010

- Si en 2012, il est attendu que les ITAFA contribuent à la création de 10 000 emplois, les chiffres montrent que 11 861 personnes ont été accueillies et informées, dont 4 082 ont été conseillées et orientées dans leurs activités. Ensuite, 2 220 bénéficiaires ont été accompagnés dans l'élaboration de leur dossier économique. Bien que le nombre et le pourcentage réel d'emplois créés reste inconnu, il est peu probable que 10 000 emplois ont pu être créés comme prévu.
- Si l'objectif est de 7, seuls 4 ITAFA sont opérationnels en 2012. De même, 3 PTFM sur les 4 prévus à fin 2012 sont en voie d'opérationnalisation à la date de l'évaluation¹³.

Par contre, la performance du projet *Amélioration des revenus des paysans producteurs de ricin dans les régions Androy et Anosy* mérite d'être soulignée dans la mesure où 1722 producteurs en bénéficient alors que la cible pour 2012 est de seulement 750.

Malgré les écarts constatés entre les indicateurs cibles et les réalisations, l'analyse du Project Progress Report du Programme MSDLCP et les discussions avec les équipes concernées n'ont pas montré des raisons autres que les risques déjà identifiés pouvant empêcher le PNUD de réaliser sa contribution à la réalisation de l'effet d'ici la fin décembre 2013. Parmi ces risques, on peut citer l'aggravation de la crise politique, la dégradation continue de l'insécurité dans les zones d'intervention, le retard dans le déblocage des fonds, l'insuffisance de budget suite à des changements de priorité (cas de l'élection à venir), et les cataclysmes naturels.

5.2.2 Les produits abandonnés, leur justification et leur impact sur la réalisation de l'effet.

Comme évoqué précédemment, le produit « *Le Ministère en charge de l'emploi ainsi que les structures régionales et locales des zones d'intervention, assurent pleinement leurs fonctions dans la formulation de la stratégie, de mise en œuvre de la politique du plein emploi défini dans le MAP, ainsi que son suivi et son évaluation* » prévu dans la version initiale du CPAP 2008 – 2011 a été initialement reporté en 2010, puis n'a plus été repris ni dans le CPAP mis à jour 2010 – 2011, ni dans le CPAP 2012 – 2013. Cet abandon fait suite à la décision concertée des parties prenantes de suspendre les produits nécessitant un fort engagement de l'Etat et de favoriser les interventions qui bénéficient directement aux communautés. Dans le cas des VATSI en particulier, l'Etat devait prendre en charge une partie des dépenses de fonctionnement comme le salaire de ses agents et son loyer (mise à disposition d'un local) mais cet engagement n'a pas pu être réalisé, ce qui menaçait leur fonctionnement pérenne et justifiait davantage la suspension du produit correspondant.

L'impact de l'abandon de ce produit sur la réalisation de l'effet est mitigé. En effet, les autres produits contribuant à l'effet ont pu être tous réalisés ou sont en cours de l'être, et des résultats ont pu être obtenus (cf. Annexe 2). Cependant, les interventions correspondantes ont touché un nombre limité de régions, à savoir, Analamanga, Atsimo Atsinanana et Atsimo Andrefana, et seulement quelques communautés à l'intérieur. Si les 14 VATSI étaient opérationnels, on pourrait se demander si un plus grand nombre d'actions aurait pu être menées et plus de bénéficiaires touchés, d'autant plus que le PNSE accorde une grande importance à VATSI qui est considéré comme un outil institutionnel important dans la promotion de l'emploi. Mais dans tous les cas, force est de constater que l'abandon de ce produit n'a pas compromis la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet.

¹³ Source : Unité de Suivi & Evaluation/Bureau PNUD Madagascar

5.2.3 Anticipation des facteurs internes et externes

Les discussions avec les responsables de projets et l'analyse des différents documents de projet et reporting ont mis en évidence l'existence d'un système de gestion des risques qui est fonctionnel au sein des différents projets/programmes et au niveau même du Bureau du PNUD. Ces risques sont suivis et mis à jour comme le montre l'exemple suivant :

Encadré 2. Le registre des risques du Rapport de progrès 2012 du programme MSDLCP.

Type	Date	Description	Contremesures / réponse Management	Statut
Politique	Février 2012	Persistance crise socio-politique	Relations étroites avec les Directions Techniques pour la mise en œuvre du Programme au niveau des Ministères clés et les Structures Techniques Décentralisées au niveau des régions	Elevé
Financière	Février 2012	Insuffisance des budgets imputés aux consultances faces à l'exigence du marché	Prioriser le meilleur rapport qualité/prix dans le choix des consultants ou cabinets	Atténué
Environnemental	Février 2012	Cataclysme naturel (sécheresse, inondation, cyclone, etc.) qui risque de détruire les locaux des dispositifs ou qui peut rendre difficile l'accès des ITAFA, occasionnant des perturbations et retards dans mise en œuvre activités	Exiger l'assurance qualité et le professionnalisme des communautés dans la construction et/ou réhabilitation des locaux qui seront suivies de près par des ingénieurs spécialistes	Elevé pour les zones d'intervention dans le Sud du pays
Opérationnel	Février 2012	Manque d'expertise locale/nationale pour les prestations et les partenariats	Veiller au contrôle qualité des TDR (résultats attendus précis et clairs) et ouverture des postes au plus large public (site, journaux	Atténué
Autre	Février 2012	Insécurité dans certaines zones d'intervention	S'informer systématiquement sur les conditions de sécurité auprès de l'UNDSS	Elevé

Toutefois, dans le cas des VATSI, en particulier, les différences entre la grille salariale de la fonction publique et celle du PNUD auraient dû être anticipées dès le recrutement de ses agents. Cela aurait pu permettre de faciliter la prise en charge du salaire de ces derniers par l'Etat.

Dans le cas des ITAFA en particulier, la faible capacité des communes à pérenniser ce type de structure aurait pu être anticipée bien avant leur mise en place. Si le schéma retenu pour les iTAFA est leur transfert aux Communes bénéficiaires à la fin du mandat des gestionnaires, le personnel de ces dernières aurait dû être directement impliqué dans la délivrance de leurs services dès le début. De même, comme les ITAFA sont censés être des structures légères, les expériences pilotes auraient

dû démarrer tout de suite avec l'organisation cible plutôt que celles à plusieurs personnes (3 à 8 personnes) mises en place par les prestataires¹⁴.

5.2.4 Contribution du PNUD à la réalisation de l'effet

Les produits livrés par le PNUD sont en phase avec la Politique Nationale de l'Emploi et le Programme National de Soutien à l'Emploi comme le montre le Tableau 6 ci – dessous.

Tableau 6. Correspondance entre les produits délivrés par le PNUD, la PNE et le PNSE

Produits livrés/en cours d'être livrés	Correspondance dans le PNE	Correspondance dans le PNSE
Les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui (iTFAFA) aux populations et aux entreprises en matière de promotion économique et sociale sont mis en place et opérationnels au niveau des zones cibles.	La PNE vise (...) l'accès pour les travailleurs du secteur informel et du secteur rural à l'éducation et à la formation professionnelle en vue d'une meilleure productivité qui (...) renforce la professionnalisation des métiers ruraux par la formation en faveur des groupements ruraux (art. 9).	Axe stratégique 1 : Développement local des compétences. Résultat 1.1. L'accès à l'information sur les formations et les métiers au niveau local est facilité.
Les Fokontany et les organisations communautaires à la base au niveau des communes cibles sont organisés et renforcés pour identifier et saisir les opportunités de promotion économique et sociale	La PNE vise à promouvoir des activités rémunératrices et génératrices d'emploi par la promotion de l'auto emploi et des micro, moyenne et petite entreprises par l'accès (...) aux services d'accompagnement et d'encadrement (art. 10)	Axe stratégique 2 : dynamisation des secteurs générateurs d'emploi 5. Amélioration de la productivité des entreprises et des ruraux Résultat 5.3. La qualité des productions et des produits des paysans est améliorée
Le concept de "marché inclusif" est promu à travers la mise en place de partenariats et l'accompagnement des entreprises (Le projet amélioration des revenus des paysans producteurs de ricin dans les régions Androy et Anosy)		

De plus, le PNUD a l'avantage d'avoir également des interventions dans le secteur de la microfinance qui concourent à la réalisation des produits liés à l'emploi. Selon les gestionnaires des iTFAFA, l'existence des points de service des IMF comme le CECAM à Milenaky et Saint Augustin ont contribué à l'appropriation par les cibles des services du Centre. En effet, l'accès au financement est souvent le premier besoin exprimé par ces derniers. Le partenariat conclu entre les ITAFA et les IMF a permis de faciliter leur accès au service de ces dernières. Notons que dans le cas de ces deux communes, c'est le PNUD qui a appuyé l'installation des points de service de CECAM.

¹⁴ Voir par exemple le rapport d'activités de l'année 2012 - Mise en place et opérationnalisation du dispositif ITAFA Antananarivo ville. Frais annuel (41 000 USD): mensuel 3 400 USD (salaires, loyer, d'autres dépenses mensuels),

5.2.5 Implication des partenaires dans la réalisation et l'appropriation des produits

Il convient de distinguer les différentes catégories de partenaire pour répondre à cette question :

- **Administration** : La Direction Nationale du Programme MSDLCP est assurée par le Ministère en charge de l'économie et de l'Industrie. Par contre, les services du Ministère en charge de l'emploi sont peu impliqués dans la réalisation des produits délivrés par le PNUD et leur niveau d'appropriation en est quasiment nul. Dans le domaine de la formation comme celle sur l'utilisation de produits phytosanitaires à base de produits locaux, faits à partir de matières locales dans la région d'Atsimo Andrefana, les compétences de la Direction Régionale du Développement Rurale ont été mobilisées et l'appropriation de l'action est élevée d'après l'entretien fait avec le Directeur de cette entité.
- **Autres partenaires bailleurs** : En dehors de l'étude « évaluation des impacts de la double crise sur l'emploi », de la « stratégie régionale de promotion de l'emploi de la région Atsimo Andrefana » qui ont été réalisés avec le BIT, ainsi que du Projet Initiative Village du Millénaire qui implique la Fondation Tany Meva, l'ADER, l'UNICEF et l'UNFPA, et la collaboration avec le VNU, les produits dans le domaine de l'emploi ont été livrés presque en exclusivité par le PNUD. On peut se demander si des partenariats avec le PAM, UNIDO ou la FAO auraient pu, par exemple, être développés dans la promotion de l'emploi rural dans la mesure où ce thème se rapproche de leurs missions principales (comme stipulé dans certains produits de l'UNDAF).
- **CTD (Collectivités Territoriales Décentralisées)** : avant la crise de 2009, les autorités des régions où travaille le PNUD ont été impliquées dans les interventions. C'est en particulier le cas de la Région Atsimo Andrefana où il y avait même un bureau régional du PNUD au sein de son local. Mais après la crise politique de 2009, elles n'ont plus été associées aux interventions conformément aux directives reçues par le Bureau Pays suite au classement de Madagascar en SSD. Notons que dans le cas de la Région Atsimo Andrefana, en particulier, la Stratégie Régionale de Promotion de l'Emploi adoptée en décembre 2009 avec l'appui du PNUD et du BIT n'a pu être appliquée à la date de l'évaluation faute de moyens.

Concernant les Communes, elles ont été impliquées de différentes manières dans les interventions du PNUD et l'appropriation est plus élevée par rapport à celle des responsables des régions actuelles. Ainsi, par exemple, la Commune Urbaine d'Antsirabe a été impliquée directement dans le Projet Cyclopousse et a fourni les locaux du parc Cyclopousse qui continue à fonctionner actuellement. De même, les 4 communes bénéficiaires d'iTAFa ont fourni les locaux de ces derniers. Dans le cas de Milenaka en particulier, le Vice - Président du Fokontany d'Ambatolily travaille de près avec le VNU dans la réalisation des différentes actions faites avec le PNUD.

- **Prestataires** : ayant été recruté comme des prestataires de service, ces derniers réalisent leur prestation selon leur TdR. Certains comme le CITE, SAGE, Entreprendre à Madagascar (EAM) ont même proposé un plan de pérennisation pour les iTAFa. Leur appropriation est naturellement élevée et certains ont même préfinancé leurs actions en attendant le décaissement effectif des fonds du PNUD afin de ne pas pénaliser les cibles des iTAFa.
- **Bénéficiaires** : les statistiques des iTAFa montrent l'engouement des cibles pour ces derniers. En effet, en un an et demi d'existence, les 4 centres existant ont accueilli plus de 11 800 personnes¹⁵. C'est également le cas pour les PTFM dans la mesure où les bénéficiaires ont participé dans leur construction et les structures fédératives qui vont les gérer ont été mises

¹⁵ Source : annexe de la Note de revue du programme MSDLCP du 05 novembre 2012

en place. Les cibles qui ont été rencontrées à Ambatolily Milenaka confirment ces faits. En effet, elles ont apprécié les formations dispensées par le PNUD à travers le VNU ou d'autres prestataires dans la mesure où elles sont immédiatement applicables à leur AGR. C'est également le cas des formations en alphabétisation qui ont suscité la fierté des bénéficiaires.

- Le cas des conducteurs de cyclopoisses mérite également d'être cité dans la mesure où ces derniers ont maintenant un emploi plus décent et plus performant, par les usagers, que les pousse – poussettes ordinaires. Enfin, l'accompagnement de proximité réalisé par les VNU a facilité l'appropriation des actions par les bénéficiaires.

5.2.6 Contribution des activités de renforcement de capacités à la réalisation de l'effet

Les différentes parties prenantes qui ont participé à l'élaboration du CPAP 2008-2011 ont mis en exergue la nécessité d'impliquer davantage la partie nationale dans la réalisation des interventions dans une optique de renforcement de capacité et afin d'en susciter une meilleure appropriation.

En matière de mise en œuvre du Programme, les unités de projets, (...), exécutaient elles-mêmes les activités en lieu et place des structures normalement responsables desdites activités, limitant ainsi l'impact des effets attendus de l'exécution nationale, dans le domaine du renforcement des capacités. (...). C'est pourquoi, à partir de 2008, davantage d'efforts seront faits pour assurer la cohérence entre les activités prévues et celles contenues dans les plans de travail annuels particuliers des structures appuyées, en l'accompagnant d'un mécanisme de renforcement des capacités (...) de sorte qu'elles assurent effectivement la réalisation des activités prévues

Encadré 3. Extrait du CPAP 2008 - 2011 exprimant la nécessité d'impliquer la partie nationale

Cependant, la crise de 2009 et ses conséquences sur le plan politique et diplomatique n'ont pas permis de réaliser ce schéma initial. En effet, la mise en œuvre des interventions a dû être confiée à des structures de gestion délocalisées des ministères et des régions et gérées directement par le PNUD, ce qui a limité les actions de renforcement de capacités de ces institutions.

Les actions de renforcement de capacité qui ont été réalisées dans la période visaient directement les communautés locales et la promotion de leurs AGR (techniques agricoles, sériciculture et filature). Elles ont permis aux bénéficiaires qui les ont appliquées d'améliorer leur productivité et leur revenu. De plus, elles concourent à plusieurs résultats attendus du PNSE comme : « *l'accès à la formation professionnelle communautaire est facilité (1.2), la qualité des productions et des produits des paysans est améliorée (1.5), et la productivité des artisans est améliorée grâce au renforcement de leurs capacités (5.6)* ». Enfin, les formations aux métiers porteurs comme la mécanique auto, l'ouvrage en bois, ..., améliorent l'employabilité des bénéficiaires.

5.2.7 Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des programmes et produits

D'après les différentes personnes interviewées, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des programmes et produits sont nombreuses :

- **La complexité des procédures** du PNUD figure en tête et est citée dans presque tous les rapports d'évaluation. Elle est également évoquée aussi bien par les unités de gestion des projets que par les prestataires. Il faut noter, cependant, que la mise en place des unités de gestion délocalisées sous contrat PNUD, d'une part, et la récupération des fonctions de passation de marché et de gestion financière de tous les projets/programmes par le PNUD, d'autre part, sont, en grande partie, à l'origine de cette lourdeur administrative évoquée par les personnes interviewées.

- **Les restrictions** par rapport aux collaborations avec les autorités après la crise politique de 2009 et la non-reconnaissance du régime en place constituent une autre difficulté.
- **La recherche de partenaires** accessibles aux cibles n'est pas également facile dans la mesure où les prestations des premiers sont souvent payantes alors que la capacité financière de ces dernières est très faible.

5.2.8 Conclusion efficacité

Compte tenu de ce qui précède, l'efficacité des interventions du PNUD a été **moyennement satisfaisante**. Des abandons, des retards et des écarts entre les indicateurs planifiés et les réalisations ont été relevés. De même, l'appropriation des actions et les renforcements de capacité au niveau institutionnel ont été plutôt limités. Certes, ces lacunes peuvent être importantes pour des programmes de développement. Cependant, dans le cas d'espèce, elles sont plutôt les conséquences de la crise socio-politique de 2009 et non d'un choix délibéré du PNUD.

5.3 Efficienne

5.3.1 Disponibilité et suffisance des ressources allouées

Si l'on considère l'effet dans son ensemble, les données financières montrent une réalisation de l'ordre de 65,95 % entre 2008 et 2011. En effet, le cumul du budget pour l'effet entre ces années est de 7 858 810 USD et le cumul des dépenses réalisées de 5 182 531 USD. Ce taux de réalisation moyen résulte principalement du retard dans le démarrage des activités en 2009. En effet, si l'on considère l'année 2011, le taux de réalisation financière est de 90% avec des dépenses s'élevant à 1 431 587 USD par rapport à un budget de 1 590 072 USD. Il en est de même pour l'année 2012 où le taux de réalisation financière est de 97%, les dépenses étant de 1 645 778 USD par rapport à un budget de 1 703 213 USD. Ces taux de réalisation financière élevés confirment les avis des personnes interviewées (unité de gestion de projet, prestataires) selon lesquels les ressources allouées aux projets/programmes sont suffisantes.

Il en est autrement concernant la disponibilité des ressources. En effet, les entretiens avec les responsables des UGP et des prestataires ont révélé que les ressources bien qu'elles soient suffisantes pour réaliser les différentes activités ne sont pas toujours disponibles à temps (cas de certains décaissements des gestionnaires d'ITFA). Ces retards sont la conséquence de la lourdeur administrative évoquée précédemment (cf. 5.2.7 Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des programmes et produits). Toutefois, ils n'ont pas eu d'incidence significative sur la délivrance des produits et n'ont pas compromis la réalisation de l'effet.

5.3.2 Significativité de la contribution du PNUD à la réalisation de l'effet en comparaison avec celles des autres partenaires

Différents bailleurs comme le BIT, le FIDA, la BAD, la BM, ... sont intervenus ou interviennent dans la promotion de l'emploi et des AGR, ainsi que l'appui aux organisations de producteurs durant la période 2008 – 2012. Malheureusement, les données permettant de comparer leurs différentes contributions et réalisations dans ces thématiques manquent malgré les efforts déployés pour les collecter. Aussi, cette sous-question ne pourra pas être retenue dans l'évaluation de l'efficience.

5.3.3 Justification et efficacité des modalités de gestion utilisées

Avant la crise de 2009, la plupart des projets étaient en NIM pour renforcer l'appropriation nationale. Mais avec la non reconnaissance du Gouvernement de transition et le changement du statut de Madagascar en pays en situation spécial de développement, les modalités de gestion ont dû être changées. Les projets qui contribuent à la réalisation de l'effet évalué ont été sous NIM avec services d'appui ou DIM. Des unités de gestion de projet délocalisées et dont le personnel est sous contrat PNUD ont été mises en place. Dans le cas du NIM avec service d'appui du PNUD pour les achats, le recrutement et la gestion du personnel, la direction nationale du projet continue à être assurée par le Ministère concerné. C'est le cas du

Les changements qui s'opèrent au niveau des responsables des administrations constituent une menace pour la réalisation dans des bonnes conditions des activités et surtout pour la sécurisation des fonds et des ressources alloués. En effet, l'instabilité des responsables des ministères pendant la période de transition peut compromettre la maîtrise, en raison de la méconnaissance des procédures du PNUD par les nouvelles équipes, et la continuité de la gestion des dossiers relatifs aux projets. Par ailleurs, tout engagement avec les institutions en place peut être interprété de cautionnement de la légalité des autorités de transition.

Encadré 4. Extrait de la note « Cadre de mise en œuvre des projets du PNUD »

Directeur Général de l'Industrie qui assure la Direction Nationale du programme MSDLCP. Ce choix a été motivé par le fait que ce responsable a été maintenu à son poste et qu'il a déjà assuré la direction nationale du Projet promotion du Secteur Privé et du Projet Cadre Intégré. Sans l'adoption de ces nouvelles modalités de gestion, le CPAP n'aurait pas pu être mise en œuvre durant la période en considération où le contexte politique et diplomatique est plus que délicat. Ainsi, le DIM et/ou le NIM avec services d'appui, est justifié. Cependant, ces modes de gestion ont été peu efficaces en matière d'appropriation nationale comme abordé précédemment.

5.3.4 Possibilité d'avoir les mêmes résultats (ou plus) en utilisant moins de (ou les mêmes) ressources

La mise en place des UGP délocalisées a occasionné des surplus de dépenses de fonctionnement dans la mesure où elles ont occasionné de nouvelles charges de structure. Par ailleurs, plus d'implication des services du Ministère de l'emploi et des autorités régionales auraient pu relever l'appropriation des actions réalisées. Enfin, plus de partenariats sous forme de cofinancement auraient pu donner plus de résultats en augmentant par exemple, le nombre de Fokontany ou de communes d'intervention. Cependant, d'après les responsables du PNUD, les opportunités de cofinancement étaient plutôt réduites dans le domaine de la promotion de l'emploi dans la mesure où la plupart des bailleurs ont diminué leurs interventions suite à la crise de 2009.

5.3.5 Conclusion efficience

Au vu des réponses aux différentes questions précédentes, on peut conclure que l'efficience des contributions du PNUD à l'effet est **satisfaisante**.

5.4 Pérennisation

5.4.1 Appropriation par les bénéficiaires des acquis

L'analyse des rapports et documents disponibles sur les projets et les contacts directs avec les échantillons de populations cibles à Mahitsy, Ankazomanga, Saint Augustin, Tuléar, Milenaka, Ambohitsimanova et Antsirabe montrent une forte appropriation des acquis par les bénéficiaires. Une partie des producteurs formés dans ses localités ont appliqué les formations en matière d'utilisation de compost, de produits phytosanitaires faits à partir des matières locales, culture maraîchère ..., et ont déclaré avoir perçu une amélioration de leur productivité. En un an et demi d'existence, les iTAFA ont accueilli plus de 7 300 personnes et une partie ont pu satisfaire certains de leurs besoins. Si à la fin du projet cyclopousse, 99 étaient fonctionnels à Antsirabe, il y en a 200 actuellement¹⁶. Des groupements de paysans ont été formés, accompagnés et fédérés pour gérer les PTFM. Les Comités de gestion de ces derniers ont été mis en place. Ces faits démontrent l'appropriation des acquis par les bénéficiaires.



Encadré 5. Les bénéficiaires de Milenaky durant la visite de terrain.

Toutefois, dans le cas particulier des producteurs, des appuis en matière de commercialisation des produits devraient également être mobilisés. Dans le cas de Milenaka en particulier, beaucoup de paysans ont mis aux normes leur culture et commencé à développer la culture maraîchère. D'autres formations comme la transformation des produits agricoles en confiture, tomates en boîte, ... ont été dispensées par le VNU. Certes, les différentes formations ont permis aux agriculteurs d'augmenter de manière considérable leur productivité et de disposer ainsi d'une quantité suffisante de nourriture pour leur autoconsommation. Mais la création monétaire proprement dite par la vente du surplus de production non autoconsommé fait partie de leur besoin fondamental. Sans le développement de leur marché, les acquis des formations dispensées dans le domaine de la production risquent de ne pas être pérennisés. Ainsi, l'appui à l'emploi rural devrait adresser tous les goulots d'étranglement au niveau de toute la chaîne de valeur pour qu'il y ait plus d'impacts et de pérennisation des acquis.

5.4.2 Cadre politique, institutionnel et réglementaire favorable à la pérennisation

Au niveau national, comme abordé dans la partie pertinence, l'effet et les produits correspondant sont en phase avec la Politique Nationale de l'Emploi. Théoriquement, au retour de la reconnaissance internationale et la reprise des aides internationales dans leur totalité, le Ministère en charge de l'emploi dispose de ses services centraux et régionaux ainsi que de l'OMPE pour développer et mettre en œuvre des actions visant la promotion du plein emploi à Madagascar. De même, la Région Atsimo Andrefana qui dispose déjà d'une stratégie régionale de promotion de l'emploi pourrait mieux se l'approprier et développer des partenariats avec les bailleurs pour la mettre en œuvre.

¹⁶ Source : PNUD

Dans le cas des PTFM et des structures fédératives en particulier, plusieurs facteurs sont favorables à leur pérennisation :

- Les membres dirigeants des structures fédératives et des comités de gestion des PTFM ont reçu des renforcements de capacité en matière de gestion et de développement des activités et devraient être en mesure de les faire fonctionner même à l'arrêt des appuis. Toutefois, certains estiment que l'encadrement des groupements par les VNU est essentiel pour les maintenir en activité à l'arrêt du projet, du moins, jusqu'à la concrétisation de nouveau partenariat ou l'émergence d'un encadrement local.
- Ces structures sont constituées légalement et devraient ainsi pouvoir mobiliser des partenariats auprès d'autres bailleurs ou du PNUD.
- De plus, l'existence des PTFM contribue à renforcer la crédibilité des structures fédératives et des groupements constitués vis – à – vis de leurs membres. En effet, ces outils représentent un point de service concret pour ces derniers.
- Le fait que les services des PTFM seront payants devrait permettre aux Comités de gestion de disposer des fonds nécessaires pour assurer au moins l'entretien et les réparations des machines et équipements installés. Il faut noter, cependant, que la propriété des PTFM ne fait pas encore l'objet d'un acte de donation juridique au profit des structures fédératives créées comme elles sont encore en cours de constitution au moment de l'évaluation.

Le parc Cyclopousse est également fonctionnel malgré les changements au niveau de la Commune et de la Région. Son Conseil d'administration et le gestionnaire sont opérationnels. Dernièrement, le parc a pu concrétiser avec la Compagnie Assurances ARO une assurance pour les cyclopousses, leurs conducteurs et leurs passagers. La demande en cyclopousse est loin d'être satisfaite d'autant plus que 70 seulement sont actuellement en activité alors que l'objectif était de 300. Par ailleurs, l'objectif de réduire le nombre de pousse pousses est loin d'être atteint. Aussi, ce projet mérite d'être continué pour mieux renforcer les acquis et atteindre les objectifs fixés.

Les iTAFA ont été mis en place avec le consentement des communes concernées qui ont participé à leur installation et inauguration, et qui facilitent leurs différentes interventions. Certaines ont mobilisé des locaux pour les héberger à l'instar de Mahitsy et Saint Augustin. Les chefs Fokontany ont également été impliqués lors des visites de sensibilisation effectuées par les animateurs. A partir de cette année, les iTAFA devraient être transférés aux Communes. Mais il y a un risque par rapport à la capacité de ces dernières à les faire fonctionner à la fin du Programme dans la mesure où (1) il s'agit d'un nouveau service qu'elles ne maîtrisent pas encore, (2) leur personnel n'a pas été impliqué directement dans la délivrance des services des ITAFA, et (3) certaines d'entre elles ont une capacité technique et financière limitée pour le faire (maintenance matériel informatique, connexion internet, déplacement sur terrain pour les mobilisations et suivi, etc.).

5.4.3 Engagement des différentes parties dans la continuation des appuis au-delà des activités prévues dans les CPAP

Pour répondre à cette question, il convient de distinguer les différentes parties concernées :

- Pour le **Ministère en charge de l'Emploi**, ses **services régionaux** et l'OMEF, la promotion du plein emploi fait partie de leurs missions régaliennes (y compris pour l'OMEF qui a intégré les missions dévolues aux VATSI). Ainsi, il est tout à fait normal qu'ils continueront à développer des appuis destinés à promouvoir l'accès des populations vulnérables à l'emploi et aux AGR. Mais ils sont limités par le peu de moyens dont il dispose pour réaliser cette mission et le succès de leurs actions dépendra de leur capacité à développer les partenariats pour les mettre en œuvre. Il en est de même pour **les régions et les communes** qui ont besoin de renforcement de capacités et de partenariats pour le faire.

- Concernant les **iTAFAs**, deux cas sont à distinguer :
 - o l'information, le conseil et l'orientation des Très Petites Entreprises (TPE), des artisans, et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) font partie intégrante des missions des ONG Centre d'Information Technique et Economique de Madagascar (CITE) et Entreprendre à Madagascar (EAM). Dans le cas du CITE en particulier, la plupart de ses antennes ont été mis en place suite à des initiatives comme les iTAFAs et ces dernières sont toutes actuellement fonctionnelles et continuent à dispenser les mêmes services après le départ des bailleurs. Ces deux gestionnaires sont disposés à continuer les appuis suivant une modalité à définir avec les communes concernées après l'arrêt du projet.
 - o Pour le cas de l'ONG SAGE, la mise en place de l'iTAFAs de Saint Augustin relève d'une simple prestation de service mais ne fait pas partie de leur mission principale. Il n'envisage pas ainsi de continuer à fournir ces appuis sans un renouvellement de leur contrat de prestation de service mais le ONG est disposé à faire le transfert de gestion de l'iTAFAs à la commune en 2013.
- Pour le **projet Cyclopousse**, comme évoqué dans la partie précédente, la Commune a continué à maintenir le parc en place. Le Conseil d'Administration et le gestionnaire en place mobilisent différents partenariats pour le faire fonctionner comme les contrats de publicité avec STAR par exemple. Ce projet a démontré qu'il peut être pérennisé. L'appropriation des appuis aussi bien dans la ville d'Antsirabe que dans la Commune d'Ambohitsimanova par les autorités et les bénéficiaires, d'une part, et le fait que le Parc continue à fonctionner deux ans après le retrait du PNUD, d'autre part, justifient la continuation et la duplication de ce concept dans d'autres communes où il y a actuellement des cyclo-pousses et/ou des pousses.
- Enfin, **différents bailleurs** interviennent dans la promotion de l'emploi et des AGR, d'une part, et le développement rural, d'autre part. Ainsi, les perspectives de continuation des appuis dans ces thématiques au – delà du CPAP existent.

5.4.4 Conclusion pérennité

Au vu des réponses aux différentes questions suivantes, on peut dire que la pérennité des appuis réalisés est **moyennement probable**. Des risques par rapport à la capacité des structures prévus de continuer (tels que les régions et les communes) à pérenniser les services ou les acquis sont relevés.

Conclusions sur la pérennité du Project Autonomisation des Femmes - Janvier 2012

Cependant, l'arrêt du projet pendant 15 mois et le changement de sa modalité de gestion a enlevé l'appropriation du projet à la Région et a donné au PNUD la concentration et le monopole de toutes les fonctions de partenaire de développement et de gestionnaire du projet. Cette situation contraint de prévoir le transfert du projet aux Communes après sa clôture.

Le Comité local de projet, qui se présente comme l'entité la plus indiquée pour jouer un rôle principal dans l'après projet, est bloqué par son appropriation du projet, à cause de sa structure non formalisée qui est appelée à disparaître après la clôture du projet.

Figure 4. Extrait du rapport final d'évaluation du Projet Autonomisation des Femmes Vulnérables

5.5 Impacts

Les analyses documentaires et surtout les constats de visu de la réalité des cibles lors des travaux de terrain ont permis de dégager des impacts positifs s'inscrivant dans une perspective de transformation. Le tableau ci-dessous résume ces constats :

Tableau 7. Synthèse des impacts et/ou des signes précoces d'impacts

Impacts	Grâce à	Contribution PNUD (produit ou projet)
Impacts économiques et amélioration des conditions de vie Des revenus (en espèce et /ou en produits agricoles) ponctuels ou mensuels augmentés Enfants scolarisés, maison réhabilitée, accès à l'eau potable et aux latrines, ...	Facilitation de l'accès au microcrédit	MSDLCP/iTAFA, FAA
	Des compétences techniques améliorées (agriculture, transformation agro-alimentaire, artisanat)	MSDLCP, Cyclopousse, FAA
	Diversification des produits (agriculture et artisanat)	Cyclopousse, MSDLCP, FAA
	L'accès aux formations professionnelles et aux techniques de recherche d'emplois	MSDLCP/iTAFA
	L'accès aux meilleurs outils/équipements de travail	Cyclopousse, MSDLCP
Impacts socio-culturels Une fierté et une autonomisation des femmes Plus de dignité et de fierté dans le métier	L'apprentissage de l'écriture, de calcul et de la lecture de base	MSDLCP, Emploi Femmes
	L'appartenance à un groupe et l'interaction	FAA, MSDLCP, Emploi Femmes
	Une meilleure maîtrise de techniques de gestion et/ou de production	MSDLCP, FAA, Emploi Femmes
	La participation aux activités communautaires et aux décisions	FAA, Emploi Femmes, MSDLCP
	La professionnalisation du métier et la sensibilisation sur les droits humains	Cyclopousse

Des exemples de ces impacts ou signes précoces d'impact ont été observés à Milenaka, Saint Augustin et Antsirabe. Dans le cas de Milenaka, les membres des associations des femmes étaient fiers de leur groupement et sont satisfaites des formations dont elles ont bénéficié pour améliorer leur production. A Saint Augustin, la présidente du Comité de gestion de la PTFM est une femme.

Selon les femmes rencontrées à Milenaka, pour que les appuis aient plus d'impacts économiques, il faudrait également les appuyer dans la commercialisation de leurs produits. En effet, elles ont bien assimilé les formations et une partie d'entre elles les ont appliquées. Mais sans acheteurs, elles ne pourront pas transformer le surplus de production en monnaie.



Encadré 6. Gauche: Projet de l'Autonomisation des Femmes. Droit: Comité de gestion de la PTFM de Saint Augustin.

Le cas d'un Propriétaire - Conducteur de Cyclopousse d'Antsirabe illustre les impacts socio - économiques. Notons qu'il ne s'agit pas d'un cas isolé, d'autres conducteurs rencontrés à Antsirabe ont également affirmé avoir au moins doublé leurs gains et vivre dans des conditions plus décentes grâce à l'utilisation du cyclopousse.

Tableau 8. Etude de cas d'un propriétaire - conducteur de cyclopousse d'Antsirabe

<p>Contexte</p>	<p>Monsieur RASOLOFOHARISON Denis Rolland a été conducteur de pousse – pousse depuis 1996. Il a choisi de faire ce métier après avoir comparé les revenus tiré du métier d'ouvrier agricole et de tireur de pousse – pousse qui était à l'époque de respectivement 400 Mga/jour (0,2 USD/jour) et 3 500 Mga/jour (1,75USD/jour).</p> <p>En 2008, il a été intéressé par la campagne de sensibilisation réalisée conjointement par la Commune et le PNUD sur le projet Cyclopousse.</p> <p>En juillet 2008, il fait partie des 27 personnes qui ont essayé pour la première fois les cyclopousses. Et le 20 novembre 2008, après avoir fait une période d'essai de un mois et demi environ, il a signé son contrat de leasing dans le cadre duquel il a acheté son premier cyclopousse à 530 000 Mga (265 USD) à payer sur 12 mois avec un remboursement de 2500 Mga/jour (1,25 USD/jour).</p>
<p>Changements</p>	<p>Depuis qu'il s'est mis au Cyclopousse qui est considéré comme un moyen de transport d'une gamme plus élevé par rapport à la pousse-pousse traditionnelle, il a changé de tenue vestimentaire et porte fièrement son uniforme de conducteur de cyclopousse. Sa présentation est plus propre que lorsqu'il était un tireur de pousse-pousse.</p> <p>Dernièrement, il a contracté une assurance auprès de la compagnie ARO pour son métier de conducteur de cyclopousse. Cette assurance couvre aussi bien le cyclopousse, son conducteur, les passagers et les tiers. Cela montre une avancée de plus dans la professionnalisation de son métier. Maintenant, beaucoup plus qu'avant, son métier respecte les droits de l'homme et peut être considéré comme un travail décent.</p>



Sur le plan économique, si auparavant, en tirant une pousse – pousse il gagnait dans les 3 500 Mga/jour (1,75USD/jour), sa situation s’est nettement améliorée actuellement. En effet, avec les abonnements mensuels, il gagne 180 000 Mga/mois (90 USD). Et pour les courses journalières, il gagne entre 3 000 à 5 000 Mga/jour (1,5 USD à 2,5 USD/jour)

En 2010, grâce au revenu tiré de son métier, il a pu remplacer son ancienne case en bois en une maison en dur.



Facteur clé de succès

- Bonne campagne de sensibilisation par la Commune et le PNUD qui a pu susciter l'intérêt des tireurs de pousse - pousse ;
- Existence d'un marché ;
- Possibilité d'être propriétaire du Cyclopousse via le leasing avec un remboursement journalier comme pour la pousse – pousse ;
- Technologie utilisée adaptée au contexte local : l'entretien et la réparation des cyclopousses peuvent être réalisés auprès des réparateurs de vélo qui pullulent dans la

	<p>ville ;</p> <ul style="list-style-type: none">- Amélioration de la productivité : le cyclopousse permet de faire plus de courses dans la journée grâce notamment à l'utilisation de la technique du vélo qui est moins fatiguant et plus rapide que la course à pieds ;- Service d'assurances adapté au pouvoir d'achat des propriétaires.
--	--

Toutefois, l'impact des actions du PNUD est réduit par le nombre relativement limité des bénéficiaires par rapport au 11,3 millions de malgache qui vivent dans la pauvreté extrême¹⁷. D'après les données fournies, le nombre des bénéficiaires directs est estimé à 19 595 personnes¹⁸. Si l'on considère que le nombre moyen d'individus par ménage est de 5¹⁹, le nombre de personnes touchées est de 97 975, soit 0,86% de la population vivant dans la pauvreté extrême. Les autres produits livrés par le PNUD comme l'appui au développement du secteur privé et à la microfinance contribuent également à la promotion de l'emploi et des AGR mais n'ont pas été évalués dans le cadre de cette mission.

Ce nombre réduit de bénéficiaires pourrait être choquant. Cependant, il est justifié par le fait que les produits livrés dans le cadre des CPAP évalués constituent des expérimentations pilotes d'outils et de concepts destinés à promouvoir le plein emploi. Les résultats correspondants devraient servir à alimenter les réflexions sur une stratégie de promotion de l'emploi au retour d'un gouvernement démocratiquement élu. Dans le cadre de celle-ci, les outils qui ont connu des résultats positifs seront répliqués dans d'autres localités, en partenariat avec d'autres bailleurs et l'Etat, dans une optique de mise à l'échelle.

¹⁷ Source : Selon les résultats de l'EPM 2010, 56,5% des 20 millions de malgaches vivent dans la pauvreté extrême.

¹⁸ 7 314 (iTAFA) + 2320 (Autonomisation des femmes) + Village du Milénaire (7 800) + Cyclopousse (99) + 40 artisans + AGR Ambohitsimanova (300) + 1722 paysans huile de ricin/phyleo, le nombre des autres bénéficiaires éventuels étant non disponible (Source : PNUD).

¹⁹ Selon l'EPM 2010, la taille moyenne des ménages est de 4,8 individus, soit 5 en arrondi supérieur.

5.6 Questions transversales

5.6.1 Les influences du PNUD sur la dimension genre

Selon les responsables du PNUD à Madagascar, le Bureau dispose d'un document qui guide l'intégration des aspects « genre » dans ses interventions. Certains projets comme le projet d'Autonomisation des femmes et filles mères vulnérables et le projet Participation accrue des femmes aux décisions communautaires à travers l'amélioration de l'exercice de leurs droits civils et économiques, ont été formulés sur la base d'une analyse des intérêts genre tandis que les autres ont été élaborés suivant une approche généraliste (ex. : MSDLCP).

Les données sur le genre n'ont pas été systématiquement intégrées dans les indicateurs retenus pour les CPAP. Cependant, les projets récents comme MSDLCP font la collecte de données désagrégées par genre.

L'analyse de la dimension genre sur l'effet doit se dérouler autour de deux questions principales:

- 1) Est-ce que les produits PNUD ont répondu aux besoins pratiques de genre ?
- 2) Comment les produits PNUD a – t – il répondu aux besoins stratégiques de genre ?

La première question sur les intérêts pratiques de genre se porte notamment sur la nécessité de réduire la charge de travail des femmes et d'accroître leurs revenus. Mais ces intérêts pratiques, bien que très utiles, ne traitent pas la position subordonnée des femmes dans la société. Par conséquent, ces besoins ne sont pas directement liés à l'autonomisation des femmes.

La deuxième question interroge les rôles traditionnels que les deux sexes jouent dans la société, et cherche à fournir des réponses à l'inégalité dans la prise des décisions, l'inégalité en droits (régime foncier, ...), ou bien l'inégalité dans l'accès aux ressources productives ou à l'emploi.

Un des changements apporté par le projet au niveau de la vie des femmes appuyées est l'augmentation significative de leur revenu annuel de l'ordre de 105% pour l'ensemble des communes enquêtées. Celles qui ont élaboré de compte d'exploitation ont eu le privilège de constater cette

Encadré 7. Extrait du rapport d'évaluation du Projet Autonomisation des femmes vulnérables

5.6.1.1 Influence sur les besoins pratiques de genre

Le fait que le PNUD ait clairement mis un focus sur les femmes comme participants et bénéficiaires de certains de ses projets visant la promotion des AGR, permet de répondre par l'affirmative à cette question. L'analyse des différents documents de projet et de rapports d'évaluation disponibles montre des acquis certains en matière d'accumulation de compétences, d'attitudes positives d'estime de soi, voire une augmentation des revenus. Ces faits constituent effectivement des signes précoces de changement. Mais pour qu'ils soient viables à long terme, les appuis en matière de commercialisation (mise en relation avec des acheteurs) permettront de renforcer leur viabilité à long terme.

5.6.1.2 Influence sur les besoins stratégiques de genre

L'influence des projets du PNUD à un niveau stratégique de genre est aussi évidente, mais à une échelle bien moindre et surtout dans les questions « soft » comme la prise de décisions dans le groupe, ou la participation dans les processus communautaires. Les "noyaux durs" de l'inégalité entre les sexes comme les modèles de rôle traditionnels homme / femme ou les questions sur le

foncier ont été peu influencés. Il est cependant évident que des projets de deux ans ou moins ne pourront pas briser des inégalités institutionnalisées depuis des générations.

Le projet Autonomisation des Femmes et Filles vulnérables de la Région Atsimo Atsinanana réalisé durant la période 2008 - 2011 a été conçu pour répondre aux deux dimensions de genre (les intérêts pratiques et stratégiques) en remédiant aux inégalités existantes au niveau des droits sociaux et l'accès aux facteurs de production, et en levant les restrictions auxquelles les femmes sont soumises par rapport à la participation à la vie publique.

Les filles et femmes de la Région ont été ciblées pour les mettre au même niveau que les hommes qui contrairement à elles disposent de tous les droits sociaux et des facteurs de production, et ne sont pas tenus aux obligations familiales. Le projet a travaillé avec 190 groupements de femmes réparties dans 7 communes du district de Farafangana et fournit une variété de types d'appuis tels que des formations en agriculture et en élevage, la facilitation de l'accès au foncier et au microcrédit, et les formations associatives.

Dans sa conclusion finale, l'évaluation externe a mis en évidence la contribution du projet aux besoins pratiques des femmes: celles – ci ont acquis plus de professionnalisme grâce à la maîtrise des techniques de production, de commercialisation et de gestion de leurs activités productives.

L'évaluation a également émis une appréciation positive sur la contribution du projet aux intérêts stratégiques: les femmes sont de plus en plus confiantes à entreprendre seule (54% des femmes enquêtées), elles sont satisfaites de leur participation dans les activités communautaires (69%) et dans la prise de décision (56,9%).

Toutefois, le degré de satisfaction par rapport à l'accès au foncier et la participation du mari aux tâches ménagères qui sont des déséquilibres profondément enracinés dans la culture locale reste faible. 72% des femmes enquêtées sont insatisfaites de leur droit à la propriété foncière et 64,9% de la participation du mari aux tâches ménagères.

Encadré 8. Briser les inégalités persistantes entre les sexes, une expérience de PNUD

5.6.2 Les influences du PNUD au niveau institutionnel

Comme abordé précédemment, le classement de Madagascar en pays en SSD suite à la crise de 2009 a empêché le Bureau du PNUD de travailler en étroite collaboration avec le Ministère en charge de l'emploi et les Régions où il intervient. Cet éloignement involontaire a réduit de manière considérable son influence au niveau institutionnel dans le domaine de la promotion de l'emploi.

6 FACTEURS DE SUCCES ET ENSEIGNEMENTS TIREES

6.1 Les facteurs clés de succès

- La proximité des Volontaires des Nations Unies qui ont encadré/encadrent les organisations de producteurs et ont partagé/partagent leur quotidien a facilité l'appropriation des formations et autres appuis par les bénéficiaires.
- L'existence préalable d'un marché comme dans le cas des cyclopousses et celui des producteurs d'huile de ricin avec l'entreprise Phyleol a permis d'avoir plus d'impacts. Sans un marché, les efforts d'amélioration de la production ne seront pas pérennes.
- L'adéquation entre les formations dispensées et le contexte des cibles en ont facilité l'appropriation par ces dernières. Les résultats n'auront pas été les mêmes si les formations étaient préprogrammées sans tenir compte des besoins réels et du contexte des cibles.
- L'adaptation des techniques utilisées au contexte local comme dans le cas des formations sur le compostage et l'utilisation de produit phytosanitaire pour les cultures maraîchères, d'une part, et celui des cyclopousses, d'autre part, favorise leur appropriation par les cibles. En effet, si ces techniques étaient coûteuses alors que les cibles ont un pouvoir d'achat limité, ces dernières n'auront pas la possibilité de les mettre en œuvre.
- L'existence des points de service des institutions de microfinance à proximité des iTAFA et des partenariats qui ont été établis entre eux ont contribué de manière importante à l'appropriation de ces centres par les cibles. En effet, comme le microcrédit figure parmi les premiers besoins exprimés par les cibles, les iTAFA auraient perdu de leur notoriété si cette demande n'ait pas été adressée.
- La mise à disposition auprès de la population cible des ressources (humaines ou matérielles) répondant à leurs besoins immédiats en termes d'amélioration de revenus et de conditions de vie a facilité l'appropriation des formations dispensées.
- L'implication des autorités communales dans le processus de programmation et de mise en œuvre des activités sur terrain en a facilité l'appropriation par les bénéficiaires.

6.2 Les bonnes pratiques

- L'implication de la Région du Vakinankaratra et de la Commune Urbaine d'Antsirabe dans le projet Cyclopousse dès le début de sa mise en œuvre en a facilité l'appropriation et la pérennisation.
- L'utilisation des compétences existantes au niveau local, notamment celles des services régionaux déconcentrés à l'instar des agents phytosanitaires à Milenaka, facilite l'appropriation des services par ces derniers et en optimise les coûts.
- La conception de projet visant spécifiquement le développement des femmes permet d'avoir plus de résultats sur la question genre.
- La mise en place des structures fédératives des communautés cibles facilite l'organisation des producteurs, la dynamisation des groupements constitués, et le développement communautaire.
- Le développement d'une approche multi-acteur dans la mise en œuvre des activités du Programme (cas du projet ricin dans le cadre du Programme MSDLCP) favorise la synergie et conduit à de meilleurs résultats.

- Dans la Région Androy où est bien ancrée la culture traditionnelle, l'adoption du modèle de structuration paysanne suivant le lignage a facilité le regroupement des producteurs.

6.3 Les contraintes rencontrées et les solutions apportées

Les discussions avec les différentes personnes concernées par l'effet et les produits livrés par le PNUD et l'analyse des différents documents de projet, de reporting et d'Évaluation ont permis de dégager les principales contraintes suivantes :

Tableau 9. Contraintes et solutions apportées

Contraintes	Solutions apportées
La non reconnaissance du régime de la transition et la nécessité de sécuriser les fonds et les ressources allouées par le PNUD suite à l'instabilité institutionnelle qui en a résulté	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des modes opératoires en DIM ou NIM avec services d'appui et mise en place d'UGP délocalisée dont le personnel est sous contrat PNUD - Décaissement et passation de marché assurés entièrement par le PNUD - Abandon des appuis institutionnels au profit des appuis aux organisations intermédiaires et à la population
Les risques de retard dans les décaissements suite à la centralisation de la gestion de la passation de marché et financière des projets/programmes par le PNUD	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement de prestataire ayant une bonne capacité financière pour être capable de continuer à fonctionner en cas de retard dans l'arrivée des fonds (préfinancement des activités) - Anticipation des demandes de décaissement dans la mesure du possible par les UGP
La faiblesse du pouvoir d'achat des populations cibles	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des matières locales existantes dans les solutions apportées comme dans la formation en compostage et à l'utilisation de produit phytosanitaire - Subvention des matériels de formation - Adoption du leasing pour les conducteurs de cyclopusse
L'éloignement géographique des iTAFA par rapport aux Fokontany se trouvant loin de leur implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'iTAFA mobile par les animateurs (déplacement dans ces Fokontany éloignés pour se rapprocher des cibles)
Insuffisance voire inexistence de partenaires techniques et financiers dans les régions d'interventions (cas de l'iTAFA St Augustin) pour répondre aux besoins des populations cibles de l'iTAFA	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de solutions/recommandations relatives au développement de partenariats lors de l'atelier de mise en commun des centres iTAFA
Retard dans le démarrage des travaux d'aménagement des locaux de sécurisation des PTFM dû aux changements fréquents des procédures de recrutement des prestataires	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de partenariat avec le MEFTP et les communes d'interventions pour assurer l'encadrement des travaux d'aménagement qui vont être réalisés avec les populations locales
Faiblesses de la capacité technique et financière de certaines ONG ayant bénéficié de subventions	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'une formation en matière de gestion financière aux ONG bénéficiaires de subvention - Accompagnement et suivi rapproché des ONG
Aggravation de l'insécurité dans certaines zones d'intervention (cas des régions Androy et Anosy)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation à Antananarivo d'un atelier de suivi impliquant les différents partenaires stratégiques en remplacement des visites sur terrain

6.4 Enseignements tirés

Deux catégories d'enseignement peuvent être tirées de l'analyse : les enseignements liés à la planification et à la gestion du CPAP et des produits et ceux liés à la mise en œuvre des produits.

6.5 Les enseignements liés à la planification et à la gestion du CPAP et des produits

- De 2008 à 2012, le PNUD a consolidé ses avantages comparatifs en matière de promotion de l'emploi et l'auto emploi à Madagascar. En effet, les produits qu'il a livrés ont effectivement contribué à réaliser l'effet. Cependant, le nombre de personnes touchées par ses produits est trop faible à l'échelle régionale et nationale et les effets sur le plan macroéconomique sont difficilement appréciables.
- Dans la formulation du CPAP 2012 – 2013, le PNUD estime que « la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dépend d'un éventail d'interventions menées à bien par de multiples acteurs de développement. Ces objectifs étant ambitieux et nécessitant d'importantes ressources, il est plus que jamais nécessaire d'optimiser l'utilisation des celles qui sont disponibles par la conjugaison et la mise en synergie des efforts des différents partenaires de développement ». Dans ce sens, il est jugé « indispensable de créer des partenariats efficaces regroupant divers acteurs poursuivant un objectif commun ». Concernant les contributions du PNUD à l'effet évalué, quelques partenariats ont été développés à l'instar de la collaboration avec le VNU pour l'encadrement des organisations de producteur, l'élaboration de Stratégies Régionales de Promotion de l'Emploi avec le BIT, l'initiative Village du Millénaire qui a impliqué de nombreux partenaires. La faiblesse du nombre de personnes touchée par les interventions du PNUD justifie davantage le développement de ces partenariats sous forme de co-financement ou autres pour qu'il y ait plus d'impacts au niveau régional et national.
- Le regroupement des produits au sein d'un même programme facilite le développement de synergie entre eux et permet d'en optimiser les coûts de mise en œuvre.
- Les UGP délocalisées avec du personnel sous contrat PNUD ont permis de délivrer les produits dans un contexte de crise. Toutefois, elles ne favorisent pas l'appropriation des appuis et le transfert de compétences pour les pérenniser. Ainsi, le recours à de tel dispositif de mise en œuvre devrait rester une mesure exceptionnelle d'autant plus le PNUD n'a pas vocation à substituer aux parties nationales mais plutôt contribuer au renforcement de leur capacité pour qu'elles soient aptes à remplir correctement leurs missions.
- Les appuis du PNUD visent à initier des changements durables au niveau des bénéficiaires que ce soit au niveau institutionnel, au niveau des organisations intermédiaires ou au niveau des communautés locales. Initier ces changements nécessitent un certain temps et les projets de moins d'un an à deux ans, bien qu'ils puissent livrés les produits escomptés, ne permettent pas d'avoir une visibilité sur les impacts réels de ces derniers. Pourtant, ce sont ces impacts qui sont la finalité de tout appui au développement. De plus, ces projets de courte durée entraîne un grand volume de tâches administratives répétitives dont la réalisation prend du temps, ce qui influe sur leur efficience.
- Les procédures administratives et financières du PNUD resteraient lourdes et mettraient du temps à aboutir selon les entretiens avec les différentes personnes rencontrées. Ceci a

entraîné des retards dans le décaissement des fonds de certains prestataires. Ces retards auraient pu influencer négativement sur la réalisation des produits si ces derniers n'avaient pas eu la capacité financière nécessaire pour avancer les fonds correspondants.

6.6 Les enseignements liés à la mise en œuvre des produits

- Les discussions avec les différents bénéficiaires rencontrés durant les travaux de terrain ont fait ressortir que les iTAFA, les PTFM, les formations dispensées aux organisations de producteurs et aux producteurs, les formations professionnelles, et les cyclopousses sont des concepts efficaces pour promouvoir l'emploi et l'auto emploi. Ils devraient être mis à l'échelle pour profiter au plus grand nombre des populations vulnérables. Cette mise à l'échelle pourrait se faire au niveau des districts, des régions, voire au niveau national.
- De même, l'adoption de solutions appropriées pour financer les investissements nécessaires pour les AGR des populations vulnérables à l'instar du leasing pour les conducteurs de cyclopusse, permet d'avoir plus d'impacts. Si les solutions de financement ne sont pas adaptées aux caractéristiques du métier à développer, elles deviendront un nouveau problème à gérer aussi bien pour l'IMF que pour les cibles.
- L'expérience du Projet Cyclopusse démontre l'importance de l'existence d'un marché comme un important levier au développement des AGR des populations vulnérables. En effet, c'est le marché qui *in fine* transforme les surplus de production ou les services vendus en monnaie. Ainsi, l'appui au développement des AGR devrait se faire suivant l'approche chaîne de valeur et adresser ainsi tous les goulots d'étranglement à chaque stade de la chaîne de valeur.
- Dans le cas des iTAFA en particulier, les partenariats établis avec les IMF et les prestataires de formation ont permis d'apporter des réponses concrètes aux besoins exprimés par les cibles. Sans ces partenariats, les iTAFA n'auraient pas pu remplir leurs missions.
- La capacité des communes, notamment les communes rurales, est encore faible. Le fonctionnement de la plupart dépend des subventions étatiques qui, la plupart du temps, ne leur parviennent que vers le mois de juin. Leur performance en matière de recouvrement des impôts locaux reste faible. Aussi, toute implémentation de nouveau dispositif au sein des communes ne peut qu'être risquée en absence d'une stratégie de pérennisation bien définie.
- Au vu de l'expérience des VATSI, le fait de créer d'abord l'entité, la rendre opérationnelle et puis la transférer une fois qu'elle marche est risqué. En particulier, en cas de recrutement suivi d'un transfert de personnel, il est mieux de s'aligner, dès le début, à la grille salariale de l'entité bénéficiaire plutôt que d'accorder des salaires plus élevés que ne peut supporter cette dernière une fois que le projet se retire.

7 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

7.1 Conclusions

- Cette évaluation a démontré que dans un contexte de contraintes politiques sévères - qui a obligé le PNUD à mettre en place des unités de gestion de projet délocalisées et à réduire la coopération avec le gouvernement - le PNUD a quand même contribué à l'effet en opérant comme agence de mise en œuvre directe des projets. **La contribution** à Madagascar du PNUD à l'amélioration de l'accès aux opportunités génératrices est **évidente**, quoiqu'elle demeure restreinte à un nombre limité d'endroits et de personnes.
- La plupart des produits planifiés ont été livrés ou sont encore en cours de réalisation. Mais certains abandons, retards et écarts entre les indicateurs planifiés et les réalisations ont pu être constatés. Le changement dans le mode de gestion qui est passé de NIM à DIM est la principale cause de la baisse d'**efficacité**. Le PNUD a cependant été capable de gérer ces changements dans le cadre de concertation avec les différentes parties prenantes.
- Dans les CPAP 2008 – 2011 et 2012 – 2013, le PNUD s'adresse à la fois à plusieurs thématiques de développement qui sont tous **pertinents pour Madagascar**. Ainsi, il est obligé de répartir les ressources dont il dispose. Pour l'emploi, par exemple, un budget de 6 156 000 USD lui a été consacré dans le CPAP 2008 – 2011, soit 10% des ressources indicatives.
- En tant qu'agence de mise en œuvre des projets, le PNUD a assuré tous les services comme la passation de marché et la gestion financière. Cela a occasionné encore plus de pressions sur les procédures déjà jugées « lourdes » par certains utilisateurs. Mais en général, l'utilisation du **budget** a été **efficace**, même si des retards de décaissement ont été constatés.
- Le budget a **permis de couvrir plusieurs communes dans cinq régions du pays et avec près de 20 000 bénéficiaires**. D'autres produits/effets concernant le développement de la microfinance et l'appui à la promotion du secteur privé ont également contribué à la promotion de l'emploi mais n'ont pas été évalués dans cet exercice.
- L'évaluation a également constaté des situations montrant des signes **d'impact positif** au niveau socio-économique (augmentation de capacités de production, accès amélioré aux outils de travail, diversification de produits) et socioculturel (déclaration des femmes d'avoir plus de confiance en soi, participation des femmes à la prise de décision, professionnalisation du métier de cyclopusse, respect des droits humains dans le métier de cyclopusse, etc.). Mais ces changements concernent un nombre limité de personnes comme ils ont été les fruits d'expériences pilotes. Sans mise à l'échelle, les impacts de ces dernières resteront minimes.
- **Le cadre politique et économique actuel** ne favorise pas une stimulation active du plein emploi à Madagascar. Bien que la politique et le programme national de soutien à l'emploi soient toujours en vigueur théoriquement, le gouvernement de transition et les régions n'ont pas les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre. De même, le PNUD n'a pas pu réaliser des actions de renforcements de capacité institutionnelle, ce qui rend **incertain la pérennité** des appuis.

7.2 Recommandations principales

Sur la base des conclusions ci-dessus, l'équipe d'évaluation propose une révision du positionnement stratégique du PNUD concernant les thèmes et les zones d'intervention. Ce repositionnement servira à déterminer sa valeur ajoutée à Madagascar dans le contexte actuel suivant trois scénarii. Dépendant du contexte politique qui dirigera le mode d'implémentation et les ressources disponibles, le PNUD a les options suivantes :

Scénario 1. Maintenir le positionnement actuel, mais en se focalisant sur des régions et des cibles mieux déterminés, compte tenu des ressources disponibles. Dans ce scénario (valide sous les conditions actuelles), le PNUD pourrait se focaliser sur une ou deux régions avec plus de communes d'intervention, et orienter ses programmes sur des cibles bien définis (par exemple les jeunes ou les femmes). Quatre recommandations spécifiques sont proposées:

- a) **Réaliser une analyse profonde** des vrais besoins et des secteurs porteurs d'emploi actuel en concertation avec les parties prenantes qui travaillent dans ce domaine pour mieux sélectionner les zones et les cibles.
- b) **Mieux se positionner** soit sur l'emploi rural ou l'emploi urbain pour ne pas trop s'éparpiller dans ce vaste pays.
- c) Créer plus de focus sur le **renforcement en gestion de projets** des dirigeants des structures fédératives et des groupements de paysans, notamment en planification, suivi – évaluation des appuis et développement de partenariats, dans une optique de transfert de compétences et pour plus d'appropriation.
- d) **Mettre à l'échelle** les produits livrés à ce jour dans la mesure où leur capacité à concourir de manière effective à la réalisation de l'effet a été éprouvée. Les concepts efficaces, par exemple rencontré dans le projet Cyclo Pousse, pourraient être 'vendus' aux autres bailleurs. En fait, une stratégie de pérennisation des services de proximité devrait figurer dans toute proposition d'intervention avant de la démarrer.

Scénario 2. Elaborer un programme de soutien à l'Emploi / AGR multi-bailleur (en cofinancement ou financement parallèle) à plus grande échelle avec une durée d'au moins quatre ans, pour pouvoir réaliser plus d'effet et d'impact. Pour cela, la participation du secteur public (les ministères et agences gouvernementales concernées, les régions et les communes) est jugé indispensable pour garantir la pérennité des acquis et s'assurer que les structures créées telles que les ITAFA pourraient être transférés aux communes après la fin de programme.

Dans ce scénario qui est valable une fois que la crise politique sera résolue, le PNUD reprendra son rôle de facilitateur. Concrètement, cela impliquera:

- a) Reprendre le partenariat avec Le Ministère en charge de l'emploi et les structures régionales et locales, pour assurer leurs fonctions dans la mise en œuvre des politiques d'emploi dans la mesure où ces institutions sont les garants de la pérennisation.
- b) Responsabiliser les régions dans la mise en œuvre des Stratégies Régionales de l'Emploi déjà disponible.
- c) Renforcer / relancer des partenariats avec les autres agences SNU qui travaillent dans le domaine d'(auto) emploi (comme déjà stipulé dans l'UNDAF révisé - BIT, FAO, UNIDO,...) et avec d'autres PTF à Madagascar (Banque Mondiale, Commission Européenne, autres ONGs internationales) et relancer le groupe thématique Emploi, qui n'est pas fonctionnel actuellement, pour faciliter le développement des partenariats.

Scénario 3. Revoir son positionnement dans le domaine de promotion de l'emploi. Dans le cas où la crise politique avec ses contraintes au niveau collaboration avec les autorités continue, le PNUD pourra choisir de ne pas se positionner en tant qu'agence de mise en œuvre dans la promotion de l'Emploi mais de vendre les résultats de ses expériences à d'autres bailleurs dans une optique de mise à l'échelle. Il se focalisera par la suite sur les thèmes devenus plus prioritaires comme la gouvernance.

7.3 Recommandations pour les projets

Cette dernière section présente diverses recommandations plutôt relatives aux projets qu'aux effets en tant que tels. L'équipe d'évaluation pense cependant que ces recommandations sont utiles à partager.

7.3.1 Sur la gestion, suivi et évaluation des projets en général

1. **Revoir les procédures administratives et financières du PNUD et la chaîne de décisions et agir sur les raisons des retards de décaissement.**
2. **Mieux anticiper le ratio 'coûts par bénéficiaire' pour mieux apprécier l'efficacité des appuis apportés, et pour mieux connaître les coûts / bénéfices impliqués pour les structures de relève.**
3. **Favoriser des 'vrais' partenariats au lieu des prestations de services** et donner un rôle plus actif à la Société Civile, et Secteur Privé etc., dans la formulation, le financement, l'évaluation et la pérennisation des appuis en plus de leur mise en œuvre.
4. **Mieux suivre les indicateurs de produits afin d'en faire un vrai outil de gestion.** C'est le cas des indicateurs « Pourcentage des bénéficiaires d'iTAFAs ayant réussi des initiatives économiques et sociales, grâce à l'appui des iTAFAs » et « % des organisations paysannes adhérant aux initiatives de développement économique et communautaire » qui devraient être renseignés systématiquement comme ils permettent d'apprécier les effets des produits correspondants.
5. **S'assurer que les toutes données de suivi et évaluation concernant les interventions du PNUD soient toujours désagrégées par genre.**

7.3.2 Sur la conception et exécution des projets emploi

6. **Développer un accompagnement des Communes bénéficiaires d'iTAFAs** sur une période d'au moins deux ans après le transfert pour s'assurer que ces centres continuent effectivement à assurer leurs missions et les services auprès des cibles.
7. **Faire un acte de donation des PTFM aux structures fédératives** avec une clause de rétrocession à la Commune en cas de dissolution de ces dernières.
8. **Maintenir l'accompagnement des organisations de producteurs et des structures fédératives par les VNU jusqu'à ce qu'elles puissent développer d'autres partenariats à la fin des appuis.** Par ailleurs, les VNU devraient être mieux équipés (à un niveau équivalent à celui du personnel régulier du projet) pour faciliter leurs interventions au niveau des terrains où le contexte est difficile.
9. **Appui les producteurs à la commercialisation de leurs produits dans le cadre d'une approche filière** pour que les formations dispensées aient un impact réel sur leur économie.

8 ANNEXES

Annexe 1. Extraits des cadres de résultats des CPAP 2008 – 2011 et 2012 – 2013.

a) CPAP 2008 –2011

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme-pays)	Produits indicateurs et	Cibles annuels des produits (2008-2011)	Indicateurs des sous-produits (bases et cibles)	PMO	Ressources indicatives par sous-programme (par an, en milliers de dollars)				
						2008	2009	2010	2011	Total
<p>Effet UNDAF 2&3 : Une croissance économique inclusive, promue, favorable aux groupes vulnérables & La population la plus pauvre des zones les plus vulnérables bénéficie d'une éducation équitable et de qualité</p> <p>Engagement MAP 3, 2 & 6: Infrastructure reliée & Economie à forte croissance</p>										
<p>Réalisation des OMD et réduction de la pauvreté</p> <p>2. Sous-Programme « Lutte contre la pauvreté »</p>	<p>2.1 Les groupes vulnérables ont un accès durable aux infrastructures de base</p>	<p>2.1.1 Le cadre institutionnel et programmatique du secteur eau et assainissement est opérationnel</p>	<p>2.1.1.1 Plan national hydraulique et assainissement élaboré (2009)</p>	<p>Plan National d'hydraulique et d'Aménagement disponible</p>		Ressources régulières				
						<p>TRAC1 1.600</p> <p>TRAC 2 1.600</p>	<p>1.600</p> <p>1.600</p>	<p>1.600</p> <p>1.600</p>	<p>1.600</p> <p>1500</p>	<p>12.700</p>
			<p>2.1.1.2 Le cadre institutionnel du secteur eau/assainissement est actualisé, mis en place et opérationnel (2008-2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de structures et institutions régionales et locales/communales opérationnelles (Base : Cible...) • Analyse institutionnelle du secteur disponible • Plans régionaux de renforcement des capacités dans le secteur eau et assainissement • Taux d'exécution des plans de renforcement des capacités (Base : Cible...) 	<p>Primature Ministère Energie</p>	Autres ressources				
			<p>2.1.1.3 Structure de concertation et de coordination des partenaires techniques et financières mise en place et opérationnelle (2008)</p>	<p>Nombre ou % de décisions conjointes prises (Base : 2007, Cible : ..)</p>		<p>Primature Ministère Energie</p>	<p>1.000</p>	<p>1.000</p>	<p>1.000</p>	<p>1.000</p>
<p>2.1.1.4 Schémas d'aménagement régionaux des ressources en eau et de l'assainissement élaborés dans les zones d'intervention (2010)</p>	<p>Nombre de schémas élaborés (cible 2)</p>	<p>Primature Ministère Energie Régions</p>								

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme-pays)	Produits indicateurs et	Cibles annuels des produits (2008-2011)	Indicateurs des sous-produits (bases et cibles)	PMO	Ressources indicatives par sous-programme (par an, en milliers de dollars)				
						2008	2009	2010	2011	Total
	2.2 Les populations ont un accès amélioré aux opportunités d'emplois durables <i>Taux de chômage dans les régions ciblées (Réduction de 20%, Base 2006)</i>	2.2.1 Le Ministère en charge de l'emploi ainsi que les structures régionales et locales des zones d'intervention, assurent pleinement leurs fonctions dans la formulation de la stratégie, de mise en œuvre de la politique du plein emploi défini dans le MAP, ainsi que son suivi et son évaluation	2.2.1.1. VATSI national mis en place et opérationnel (2008)	<ul style="list-style-type: none"> VATSI opérationnel Pourcentage d'emploi créés sous VATSI (Base : 1 structure niveau central, cible =75% emplois créés sous VATSI) 	MFPTLS VATSI					
			2.2.1.2. Les 14 MIR sont transformés en VATSI régionaux (ou ORPE) (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de VATSI créés (Cible 14) 	MFPTLS VATSI					
			2.2.1.3. Politiques et Stratégies régionales de promotion d'emploi intégrant les droits humains élaborées dans les régions d'intervention (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Documents de politiques et stratégies validés % d'initiatives prises en cohérence avec les politiques et stratégies régionales (Base : 0, Cible : 80% en 2010) 	MFPTLS DEFP CTD					
			2.2.1.4. Capacités des CTD dans les régions d'intervention en maîtrise d'ouvrage des actions de promotion de l'emploi sont renforcées (2008-2009)	(Base= Intégration DH insuffisante, cible =Intégration Droits personnes vulnérables dans Docs Politiques & Stratégies)	MFPTLS VATSI CTD					
			2.2.1.5. Des SLPPE mises en place et opérationnelles dans les communes des régions d'intervention (2008 – 2011)	<ul style="list-style-type: none"> Taux de couverture des Communes en SLPPE (80%) Nombre de personnes ayant pu trouver ou créer des emplois. (Base = aucun, cible 75 % communes des deux régions) 	MFPTLS VATSI CTD					
			2.2.1.6. Capacité technique, organisationnelle, et matérielle de la DEFP renforcée en matière de suivi et évaluation des politiques et stratégies de promotion de l'emploi (2008-2011)	<ul style="list-style-type: none"> Taux de couverture des besoins de formations des structures et cadres de la DEFP, réalisés en mécanisme et outils de suivi et évaluation. (Base 2007 :10%, Cible : 80%) Taux d'exécution des tâches en suivi évaluation (Base 2007, Cible : 80%) 	MFPTLS DEFP					
		2.2.2 Des initiatives génératrices de revenus (auto emploi) en adéquation avec opportunités locales sont	2.2.2.1. Les opportunités locales (y compris études de marchés pour les filières porteuses) identifiées dans les régions d'intervention (2008- 2009)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de filières porteuses identifiées par communes et par régions (Au moins une par commune) Système de bases de données régionales sur les potentialités économiques et l'adéquation des compétences/métiers porteurs disponible (Base = aucun, cible = au moins 100 % métiers porteurs répertoriés) 	MFPTLS MECI CTD					

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme-pays)	Produits indicateurs et	Cibles annuels des produits (2008-2011)	Indicateurs des sous-produits (bases et cibles)	PMO	Ressources indicatives par sous-programme (par an, en milliers de dollars)				
						2008	2009	2010	2011	Total
		promues dans les zones d'intervention	2.2.2.2. Partenariats entre le VATSI, les CTDs et les centres de formations pour une meilleure exploitation des opportunités locales, conclus (2008-2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenariats conclus (Base : 2007, cible : au moins 2 par régions) • % des besoins de formation couverts par des partenariats 	MFPTLS VATSI CTD					
		Nombre d'emplois créés par an (Base 2007, cible 3000 créés (dont 30% de femmes) (Base = aucun, cible = 100 %)	2.2.2.3. Capacités des CTD dans les régions d'intervention en matière de Partenariat Public Privé renforcées pour une meilleure exploitation des opportunités locales. (2008 – 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenariats conclus entre VATSI, Centres de formation, Sociétés Privées et CTD. % des partenariats suivis d'effet (Cible 80%) 	MFPTLS VATSI CTD					
		2.2.3 Des plateformes de production intégrant plusieurs dimensions (Environnement, droits, VIH-SIDA, accès au financement, énergie...) sont créées au profit des populations des zones d'intervention (2008-2009)	2.2.3.1 Etudes d'opportunités et des critères d'éligibilité conduites	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie de mise en place des plateformes définie • Sites pilotes identifiés 	MFPTLS CTD Sté civile					
			2.2.3.3 Plateformes mises en œuvre (2008-2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plateformes créées (Base : 0 ; Cible : 4 par région) • Taux d'accroissement des revenus des cibles (Base : 2008, Cible 100%) • Nombre d'emplois créés 	Régions (DDR), VATSI, Communes					
		2.2.4 L'insertion des néo-alphabètes adultes dans la vie active, intégrant le genre est améliorée	2.2.4.1. Outils de formation qualifiante pour les néo-alphabètes développés (2008 -2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'outils développés et validés • % d'outils effectivement utilisés (100%) 	MFPTLS VATSI					
			2.2.4.2. Mécanisme d'insertion professionnelle des adultes alphabétisés mis en place et opérationnel intégrant le genre et le VIH SIDA. (2008- 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de mécanisme et d'outil validé et appliqué • 3000 emplois créés par des adultes alphabétisés, dont 70% des femmes 	MFPTLS VATSI					

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme-pays)	Produits indicateurs et	Cibles annuels des produits (2008-2011)	Indicateurs des sous-produits (bases et cibles)	PMO	Ressources indicatives par sous-programme (par an, en milliers de dollars)				
						2008	2009	2010	2011	Total
			2.2.4.3. Dispositif de suivi et évaluation sur l'alphabétisation mis en place et opérationnel (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif de suivi et d'évaluation en place 	MFPTLS VATSI					

b) CPAP 2008 – 2011 mis à jour

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme Pays)	Produits et indicateurs	Cibles annuels des produits	Indicateurs des sous-produits	Ressources Indicatives par sous-programme (Par an en milliers de USD)	
					2010 PNUD	2011 PNUD
Effet UNDAF N°2&3 : Une croissance économique inclusive, promue, favorable aux groupes vulnérables et La population la plus pauvre des zones les plus vulnérables bénéficie d'une éducation équitable et de qualité						
Programme "Moyens de Subsistance Durables et Lutte Contre la Pauvreté"	2.1 L'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables, aux opportunités et activités génératrices de revenus et d'emplois durables est amélioré. Indicateur: - % des populations des zones ciblées ayant perçu une amélioration de leur condition de vie sur la période Base 2009: 0% Cible 2011: 30%	2.1 .1 Les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui aux populations et aux entreprises en matière de promotion économique et sociale sont mis en place et opérationnels au niveau des zones cibles Indicateurs : - Nombre d'emplois créés Bases : 0 Cibles 2010 : - 5000 Cibles 2011 : - 10000	Les parties prenantes et les communautés sont informées et sensibilisées sur le programme (2010,2011)	- Taux d'exécution du plan de communication sur le programme Bases : 0% Cibles 2010 : 50% Cibles 2011 : 90%	500	500
			Une étude de faisabilité sur le dispositif (comprenant un plan d'autonomisation) est réalisée et validée pour chaque zone cible (2010,2011)	- % des communes disposant d'une étude de faisabilité sur le dispositif d'information, d'orientation et d'accompagnement. Bases : 0 Cibles 2010 : 10 Cibles 2011 : 20		

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme Pays)	Produits et indicateurs	Cibles annuels des produits	Indicateurs des sous-produits	Ressources Indicatives par sous-programme (Par an en milliers de USD)	
					2010 PNUD	2011 PNUD
			Les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui sont mis en place (2010,2011)	- % des dispositifs ayant achevé le plan de recrutement et d'équipement conformément à l'étude de faisabilité Bases : 0 Cibles 2010 : 40% Cibles 2011 : 100%		
Programme "Moyens de Subsistance Durables et Lutte Contre la Pauvreté"			Les dispositifs assurent l'information et l'orientation des usagers	- Taux de fréquentation des dispositifs Bases : 0 Cibles 2010 : 10% Cibles 2011 : 20%		
			Les bénéficiaires sont accompagnés dans leurs actions de création de revenu (préparation de projets, business plan, etc.) (2010,2011)	- % des bénéficiaires d'accompagnement ayant réalisé leur projet économique ou social Bases : 0 Cibles 2010 : 30% Cibles 2011 : 80%		
			Les bénéficiaires sont suivis sur le terrain (2010,2011)	- Taux de satisfaction des bénéficiaires - % des dispositifs disposant de bases de données des bénéficiaires mises à jour régulièrement Bases : 0 Cibles 2010 : - 40% - 70% Cibles 2011 : - 80% - 90%		

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme Pays)	Produits et indicateurs	Cibles annuels des produits	Indicateurs des sous-produits	Ressources Indicatives par sous-programme (Par an en milliers de USD)	
					2010 PNUD	2011 PNUD
		2.1.2 Les communautés sont accompagnées dans leurs initiatives de promotion économique et sociale Indicateurs : - % des populations satisfaites de la capacité de leur communauté à accompagner leurs initiatives de développement économique et social dans les zones cibles. Bases : 0 Cibles 2010 : 20 Cibles 2011 : 40	Les opportunités locales et les contraintes sont identifiées	- % des communautés disposant de rapport d'étude parmi les zones cibles Bases : A déterminer Cibles 2010 : 40% Cibles 2011 : 100%	350	350
			Les communautés disposent d'une stratégie pour mieux saisir les opportunités de promotion économique et sociale (2010,2011)	- % des communautés disposant d'une stratégie pour mieux saisir les opportunités économiques et sociales dans les zones cibles. Bases : 0 Cibles 2010 : 40% Cibles 2011 : 100%		
Programme "Moyens de Subsistance Durables et Lutte Contre la Pauvreté"			La stratégie est mise en œuvre (2010,2011)	- Nombre de nouveaux projets/initiatives communautaires mise en œuvre Bases: 0 Cibles 2010 : 20 Cibles 2011 : 80		
			Les changements sont suivis (2010,2011)	- % des communautés disposant de système de suivi des changements socio-économique Base : 0 Cibles 2010 : 40% Cibles 2011 : 80%		

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Composante du Programme	Effets escomptés (Effet Programme Pays)	Produits et indicateurs	Cibles annuels des produits	Indicateurs des sous-produits	Ressources Indicatives par sous-programme (Par an en milliers de USD)	
					2010 PNUD	2011 PNUD
		2.1.3-Des partenariats pour assurer la disponibilité des services répondant aux besoins sont promus. Indicateurs: - Indice composite des demandes non satisfaites	les partenariats pour assurer la disponibilité des services financiers sont développés (2010,2011)	- % des demandes financières satisfaites au niveau des zones cibles Bases: Cibles 2010 : 20% Cibles 2011 : 40%	400	400
			La mise en conformité des IMF informelles est facilitée (2010,2011)	- % des IMF non formelles mises en conformité dans les zones cibles Bases: 0 Cibles 2010 : 50% Cibles 2011 : 70%		
			les partenariats pour assurer la disponibilité des services d'Alphabétisation sont développés (2010,2011)	- % des demandes en alphabétisation satisfaites au niveau des zones cibles Bases: A déterminer Cibles 2010 : 20% Cibles 2011 : 50%		
			Les partenariats pour assurer la disponibilité des services d'aide à l'emploi et à l'entrepreneuriat sont développés (2010,2011)	- Nombre des personnes conseillées par les structures partenaires - % des personnes conseillées ayant trouvé un emploi ou s'auto-employant Bases: Cibles 2010 : - - 20% Cibles 2011 : - - 50%		

c) **CPAP 2012 – 2013**

Indicateurs de niveau de résultat, lignes de base, et cibles pour la contribution du PNUD aux résultats PNUAD/DPP	Produits de programme de pays	Modalité(s) de mise en œuvre et Partenaire(s) de réalisation	Ressources indicatives par résultat (par année, USD)	
			2012	2013
Effet UNDAF intérimaire 4.3: Les populations dans les zones ciblées ont un meilleur accès aux opportunités d'emplois productifs et décents et d'auto-emplois. Effet CPD : Les populations ont un accès amélioré aux opportunités d'emplois durables.				
Composante du programme : Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD				
<p><i>Taux de sous-emplois</i></p> <p><i>Baseline (2005) : 25,2 %</i></p> <p><i>Cible (2013) : 20,11 %</i></p>	<p>Résultat 1 :</p> <p>Les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui (iTAFa) aux populations et aux entreprises en matière de promotion économique et sociale sont mis en place et opérationnels au niveau des zones cibles</p> <p><i>Indicateur:</i> <i>Nombre d'iTaFa opérationnels</i></p> <p><i>Base (2011) : 04</i> <i>Cibles (2012) : 07</i> <i>Cibles (2013) : 07</i></p> <p><i>Indicateur:</i> <i>Pourcentage des bénéficiaires d'iTaFa ayant réussi des initiatives économiques et sociales, grâce à l'appui des iTaFa</i></p> <p><i>Base (2011) : 00%</i> <i>Cible (2012) : 20%</i> <i>Cible (2013) : 40%</i></p> <p><i>Notation et motivation de marqueur d'égalité de genre: 2</i> <i>Les dispositifs tiendront compte comme cibles principales les femmes et les groupes vulnérables</i></p>	<p><i>Modalité de mise en œuvre :</i></p> <p><i>NIM</i></p> <p><i>Partenaire de réalisation :</i></p> <p><i>Ministère de l'Economie et de l'Industrie</i></p>	Ressources régulières	
			657 000	669 000
			Autres ressources	
			0	0
	Résultat 2 :	<i>Modalité de mise en œuvre :</i>	Ressources régulières	

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Indicateurs de niveau de résultat, lignes de base, et cibles pour la contribution du PNUD aux résultats PNUAD/DPP	Produits de programme de pays	Modalité(s) de mise en œuvre et Partenaire(s) de réalisation	Ressources indicatives par résultat (par année, USD)	
			2012	2013
	<p>Les Fokontany et les organisations communautaires à la base au niveau des communes cibles sont organisés et renforcés pour identifier et saisir les opportunités de promotion économique et sociale</p> <p>Indicateur : <i>Nombre de PTFM et de Green Development opérationnel</i></p> <p>Base (2011) : 0 Cible (2012) : 4 Cible (2013) : 5</p>	<p><i>NIM</i> Partenaire de réalisation : <i>Ministère de l'Economie et de l'Industrie</i></p>	240 000	204 000
	<p>Indicateur: <i>% des organisations paysannes adhérant aux initiatives de développement économique et communautaire</i></p> <p>Base (2011) : 0% Cible (2012) : 25% Cibles (2013) : 35%</p> <p>Notation et motivation de marqueur d'égalité de genre: 2 <i>Le résultat vise une promotion des associations des femmes.</i></p>		Autres ressources	
			50 000	0
	<p>Résultat 3 : Les organisations intermédiaires (CCI, institutions de promotions des investissements, groupements professionnels) d'appui aux PME sont en mesure de fournir des services de qualité et adaptés aux besoins</p> <p>Indicateur : <i>Pourcentage des entreprises membres accompagnées par les organisations intermédiaires appuyées</i></p> <p>Base (2011): 10% Cible (2012) : 50% Cible (2013) : 70%</p> <p>Notation et motivation de marqueur d'égalité de genre: 1 <i>Le résultat vise en partie la promotion entrepreneuriat féminin.</i></p>	<p>Modalité de mise en œuvre : <i>NIM</i></p> <p>Partenaire de réalisation : <i>Ministère de l'Economie et de l'Industrie</i></p>	Ressources régulières	
			44 000	134 000
			Autres ressources	
			0	0
	<p>Résultat 4 : Le concept de "marché inclusif" est promu à travers la mise en place de partenariats</p>	<p>Modalité de mise en œuvre : <i>NIM</i> Partenaire de réalisation :</p>	Ressources régulières	

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Indicateurs de niveau de résultat, lignes de base, et cibles pour la contribution du PNUD aux résultats PNUAD/DPP	Produits de programme de pays	Modalité(s) de mise en œuvre et Partenaire(s) de réalisation	Ressources indicatives par résultat (par année, USD)	
			2012	2013
	<p>et l'accompagnement des entreprises</p> <p><i>Indicateur :</i> <i>Nombre d'initiatives SEP développés</i></p> <p><i>Base (2011): 1</i> <i>Cible (2012) : 2</i> <i>Cible (2013) : 3</i></p>	<p><i>Ministère de l'Economie et de l'Industrie</i></p>	165 000	144 000
	<p><i>Indicateur:</i> <i>Nombre de bénéficiaires des initiatives SEP</i></p> <p><i>Base (2011): 500</i> <i>Cible (2012) : 750</i> <i>Cible (2013) : 1000</i></p>		Autres ressources	
	<p><i>Notation et motivation de marqueur d'égalité de genre: 1</i> <i>Une attention particulière est adressée aux femmes pour les initiatives SEP.</i></p>		0	0

Annexe 2. Etat des réalisations des CPAP mis à jour 2010-2011 et 2012-2013

Période	2010-2011	Réalisations au 31 décembre 2011	2012-2013	Réalisations au 31 décembre 2012
Produits et indicateurs	<p>2.1 .1 Les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui aux populations et aux entreprises en matière de promotion économique et sociale sont mis en place et opérationnels au niveau des zones cibles</p> <p>Indicateurs : - Nombre d'emplois créés</p> <p>Bases : 0</p> <p>Cibles 2010 : - 5000 Cibles 2011 : - 10000</p>	<p>Au total, 4 centres ont été créés en 2011 (Antananarivo, Mahitsy, Tuléar et St-Augustin). Après quelques mois, leur bilan fait état de: 3018 personnes accueillies, informées et conseillées, 1237 personnes mises en relation avec les fournisseurs de services et 439 bénéficiaires accompagnés dans leur démarche et leur demande d'appui.</p>	<p>Les dispositifs d'information, d'orientation et d'appui (iTAFa) aux populations et aux entreprises en matière de promotion économique et sociale sont mis en place et opérationnels au niveau des zones cibles</p> <p>Indicateur: Nombre d'iTaFa opérationnels</p> <p>Base (2011) : 04 Cibles (2012) : 07 Cibles (2013) : 07</p> <p>Indicateur: Pourcentage des bénéficiaires d'iTaFa ayant réussi des initiatives économiques et sociales, grâce à l'appui des iTaFu</p> <p>Base (2011) : 00% Cible (2012) : 20% Cible (2013) : 40%</p> <p>Notation et motivation de marqueur d'égalité de genre: 2 Les dispositifs tiendront compte comme cibles principales les femmes et les groupes vulnérables</p>	<p>04 centres iTaFu opérationnels (Antananarivo, Mahitsy, Tuléar et St Augustin).</p> <p>01 extension en cours pour Analamanga en partenariat avec AMIE/CUA.</p> <p>Plus de 2.500 personnes ont été conseillées et orientées dans le cadre de ces dispositifs sur leurs Activités Génératrices de Revenu. 86 paysans ont pu développer leur production dans la filière soie. Sur les 417 jeunes accompagnés, 73 ont créé leur propre activité génératrice de revenus, et 139 ont été placés et/ou réinsérés dans la vie active.</p> <p>Dans le domaine de l'alphabétisation, le PNUD a focalisé ses interventions sur l'alphabétisation fonctionnelle des adultes en accompagnement des actions d'appui économique. Sur ce plan, 742 adultes -dont 410 femmes- sont alphabétisés et sont en mesure de tenir des livres de compte et d'effectuer des calculs pour leurs Activités Génératrice de Revenu.</p>
	<p>2.1.2 Les communautés sont accompagnées dans leurs initiatives de promotion économique et sociale</p> <p>Indicateurs : - % des populations satisfaites de la capacité de leur communauté à accompagner leurs initiatives de développement économique et social dans les zones cibles.</p> <p>Bases : 0</p>	<p>Le Projet Appui à l'autonomisation des femmes vulnérables d'AtsimoAtsinanana, qui a permis à 2.320 femmes vulnérables, regroupées en 80 associations dans 7 communes d'avoir accès à la terre (53 ha), et à développer des activités génératrice de revenus (AGR). L'évaluation du projet indique que leurs revenus ont augmenté de 105% par rapport à 2010, entraînant une amélioration de leur position dans la prise de décisions dans les ménages. En 2011, une association de femme a réussi à organiser avec réussite une foire régionale des produits agricoles. De plus 470 femmes ont accédé à des services financiers et développé leur propre AGR.</p>	<p>Les Fokontany et les organisations communautaires à la base au niveau des communes cibles sont organisés et renforcés pour identifier et saisir les opportunités de promotion économique et sociale</p> <p>Indicateur : Nombre de PTFM et de Green Development opérationnel</p> <p>Base (2011) : 0 Cible (2012) : 4 Cible (2013) : 5</p> <p>Indicateur: % des organisations paysannes adhérant aux initiatives de</p>	<p>3 PTFM installées et en cours d'opérationnalisation dans les Communes de Mahitsy, Milenaka et Saint Augustin.</p> <p>03 structures fédératives regroupant les associations existantes dans ces communes sont mises en place"</p> <p>Le PNUD a également renforcé les capacités de la commune rurale de Sambaina dans le cadre de l'initiative « village du millénaire » et a contribué à la diminution du taux de chômage (2.5% en 2008 à 0.3% en 2012). En effet, les jeunes déflatés suite à la fermeture d'une menuiserie en raison de la crise ont pu développer des activités génératrices</p>

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Période	2010-2011	Réalisations au 31 décembre 2011	2012-2013	Réalisations au 31 décembre 2012
	<p>Cibles 2010 : 20 Cibles 2011 : 40</p>	<p>Des activités génératrices de revenus en matière d'écotourisme et d'artisanat sont développées dans des sites autour de certaines aires protégées de Madagascar, afin de réduire les pressions sur la biodiversité desdits sites. Au-delà de la conservation, ces activités permettent aux populations concernées de valoriser leur potentiel productif. Plus de 239 personnes, dont 161 femmes ont développé des activités de création de revenu.</p> <p>Avec le projet Village du Millénaire, l'appui du PNUD à travers des actions d'organisation et de formation a permis aux paysans d'entreprendre des activités économiques plus rentables: 13 paysans en élevage de poulet de race locale, 610 ménages en culture de contre saison, et 638 producteurs en riziculture. Le PNUD a également renforcé les structures de gestion des 5 barrages, installés en 2010, pour permettre aux populations de pratiquer des techniques agricoles plus rentables (Système Rizicole Intensif/Amélioré). En 2011, 20 nouveaux ménages ont adopté ces nouvelles techniques.</p>	<p><i>développement économique et communautaire</i></p> <p><i>Base (2011) : 0%</i> <i>Cible (2012) : 25%</i> <i>Cibles (2013) : 35%</i></p> <p><i>Notation et motivation de marqueur d'égalité de genre: 2</i> <i>Le résultat vise une promotion des associations des femmes.</i></p>	<p>de revenu grâce à l'appui du projet en renforcement des capacités et mise en relation avec les acteurs des filières développées.</p> <p>La participation des femmes au FIER MADA ont permis à chacun des 80 groupements représentés de gagner un bénéfice net de 50 USD qui servira à leur apport bénéficiaire pour la réalisation de la campagne agricole qui s'ouvre avec l'appui de la direction régionale de l'agriculture et de la Population. Des commandes de miel, cire, épices (dont 11 tonnes de poivre lourd), aromates et poissons fumés ont été obtenus de 17 opérateurs. Par ailleurs, suite aux JMFR à Manakara, un opérateur local est venu acheter 160 litres de miel auprès des associations de Farafangana.</p>
	<p>2.1.3-Des partenariats pour assurer la disponibilité des services répondant aux besoins sont promus.</p> <p>Indicateurs: - Indice composite des demandes non satisfaites</p>	<p>100 personnes en situation de précarité dans les quartiers défavorisés d'Antananarivo sont en cours de formation à cycle court dans des domaines porteurs (mécanique auto, ouvrage bois, etc.).</p>		
	<p>Autre</p>	<p>La réalisation d'une étude sur l'impact de la crise sur l'emploi : l'étude a montré que la crise a aggravé la situation de l'emploi déjà précaire (plus de 250.000 pertes d'emploi, etc.) et a fourni aux décideurs une base fiable pour lancer des politiques de promotion de l'emploi.</p>	<p>Le concept de "marché inclusif" est promu à travers la mise en place de partenariats et l'accompagnement des entreprises</p> <p><i>Indicateur :</i> <i>Nombre d'initiatives SEP développés</i></p> <p><i>Base (2011): 1</i></p>	<p>Le projet amélioration des revenus des paysans producteurs de ricin dans les régions Androy et Anosy a permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accompagnement de 1722 producteurs - La constitution de 212 groupes de producteurs - La collecte de 160 tonnes de graines de ricin pour la campagne 2011-2012 contre 60 tonnes

Rapport d'évaluation de l'effet CPAP - Lot 1 : Lutte Contre La Pauvreté - PNUD

Période	2010-2011	Réalisations au 31 décembre 2011	2012-2013	Réalisations au 31 décembre 2012
			<p><i>Cible (2012) : 2</i> <i>Cible (2013) : 3</i></p> <p><i>Indicateur:</i> <i>Nombre de bénéficiaires des initiatives SEP</i></p> <p><i>Base (2011): 500</i> <i>Cible (2012) : 750</i> <i>Cible (2013) : 1000</i></p> <p><i>Notation et motivation de marqueur d'égalité de genre: 1</i> <i>Une attention particulière est adressée aux femmes pour les initiatives SEP.</i></p>	<p>avant le début du projet sachant que les besoins de l'acheteur, l'entreprise PHILEOL, s'élèvent à 3000 tonnes/an.</p>

Annexe 3. Liste des personnes rencontrées

	Interlocuteur	Fonction	Entité
1.	Louissette RANOROVOLOLONA	Administrateur de Programme,	PNUD
2.	Fanomezantsoa R. ANDRIANAIVOARIVONY	Team Leader – Pauvreté & Environnement	PNUD
3.	Alpha Amadou BAH	Spécialiste en S&E	PNUD
4.	Justice RAKOTONANDRASANA	M&E Associate	PNUD
5.	Ralinoro ANDRIAMIHAJA	Coordonnateur de programme	MSDLCP PNUD
6.	MANANJARA Félicité Bienvenue	Expert en Secteur Privé	MSDLCP PNUD
7.	Patrick RAOBELINA	Spécialiste en développement communautaire Expert National Emploi	MSDLCP PNUD Projet PNE
8.	Volana Fara ANDRIANARIVONY	Expert en formation professionnelle	MSDLCP PNUD
9.	Bakoly Tiana RAFANO HARANA	Expert en microfinance	PAFIM
10.	Afi AGOKLA	Conseiller Technique UNCDF	PAFIM
11.		Gestionnaire	PVNU
12.		UN Coordination Specialist	PNUD
13.		Responsable de Programme	BIT
14.	Fanjaharivola RAKOTOMAHARO	Secrétaire Général	APIFM
15.	Rakotoarivao RANDRIANIAINA	Directeur Général	Réseau OTIV Antananarivo
16.	Alain RANDRIANANTENAINA	Ancien Directeur de l'alphabétisation	Ministère de l'Education Nationale
17.	Henintsoa ANDRIAMIHAJA	Directeur d'appui à la formation et de l'emploi	OMEF
18.	Christophe RANDRIAMANANTENA	Ancien Secrétaire Général	Ministère en charge de l'Emploi
19.	Josielle RAFIDY	Directeur Général	FCCIM
20.	Francis Blaise RAJOELINA	Coordonnateur	CNMF
21.	Youssef MAHAMOUD	Directeur Général	Réseau OTIV DIANA

22.	Romuald ANDRIAMAROSOLO	Directeur Général	Volamahasoa
23.	Njaka RAVELOMANANTSOA	Directeur	PHYLEOL
24.	Bodomalala RARIJASON	Directeur Général Adjoint	EAM
25.	Tiana Eva RAZAFINDRAKOTO	Directeur Pôle Accompagnement	CITE
26.	Serge Eric, Bernard RANDRIANANTENAINA, Hasina RAKOTOZAFIARISOA	Equipe projet	ONG EFA
27.	RANAIVOARIVELO Marie-Donna	Consultant	Evaluation projet Autonomisation des femmes vulnérables de la Région Atsimo Atsinanana
28.	RANDRAMIHARY. H.M.	Ancien Conseiller	Projet Cyclopusse
29.	Dr. Joël RAMANAMAHAY	Bénéficiaire	iTAFa Mahitsy
30.	Harimalala Jeannie RAOBSON	Bénéficiaire	iTAFa Mahitsy
31.		VNU Mahitsy	PVNU
32.	Hanta RANDRIAMAROJAONA	Bénéficiaire	iTAFa Ankazomanga
33.	Diamondra RAMIADANARIVO MIRANTSOA	Bénéficiaire	iTAFa Ankazomanga
34.	Honoré RAZAKAMAHAROMANANA	Adjoint Chef Fokontany	Fokontany Ankazomanga Atsimo
35.	Monique COUCOU	Ancien Chef de Service Chef d'Antenne Régionale	Service Régional de Promotion de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Atsimo Andrefana OMEF Atsimo Andrefana
36.	MAHONJO	Directeur du Développement Régional	Région Atsimo Andrefana
37.	EDALY	Directeur Régional du Développement Rural	Direction Régionale du Développement Rural Atsimo Andrefana
38.	Jean de Dieu RAKOTOSAMBEAZY	Chef de service Education scolaire et alphabétisation	Direction Régionale de l'Education Nationale Atsimo Andrefana
39.	Christian RAVELOMAHAFALY	Animateur Conseiller	iTAFa Tuléar
40.	Joelisoa RAKOTONANDRASANA	Coordonnateur Technique National	SAGE

41.	Thierry RAMANDRAIARIVONY	Coordonnateur	SAGE Tuléar
42.	Solo Herilaina MANANJARA	Chef de Service	Service Régional de Promotion de l'Emploi et de la Formation Professionnelle Atsimo Andrefana
43.	Hanitriniony ANDRIAMBELOSON	VNU Milenaka	PVNU
44.		Adjoint Chef Fokontany	Fokontany Ambatolily, Milenaka
45.	Soloniaina RAZAFIMANDIMBY	1 ^{er} Adjoint au Maire	Commune Rurale de Saint Augustin
46.	Jean Gabriel RAHARINIRIKO	Président	SVVD Saint Augustin
47.		Equipe iTAFA	Saint Augustin
48.		Equipe iTAFA	Mahitsy
49.		Equipe iTAFA	Ankazomanga
50.		VNU Saint Augustin	PVNU
51.	RAKOTOARIMANANA	Chef Fokontany	Fokontany Soavina, Commune Rurale d'Ambohitsimanova
52.	Mathilde RAVAONASOLO	Présidente	IPPE Soavina
53.	MANAMPY	Conducteur Cyclopusse	Bénéficiaire
54.	Denis Rolland RASOLOFOHARISON	Conducteur Propriétaire Cyclopusse	Bénéficiaire
55.	ANDRY	Gestionnaire	Parc Cyclopusse
56.		VNU	PVNU Cyclopusse

Annexe 4. Bibliographie

1. SNU, Vision stratégique du système des nations Unies Madagascar 2010-2011. Juin 2010.
2. SNU, UNDAF Madagascar 2008 2011
3. SNU, Cadre de suivi & évaluation UNDAF 2008-2011
4. SNU, Rapport de la mise à jour de l'UNDAF 2008 – 2011 Madagascar.
5. SNU, Programme Intérimaire des Nations Unies à Madagascar 2012-2013
6. SNU, Matrice des résultats du Programme Intérimaire 2012-2013
7. SNU, Tableau de bord de suivis du Programme Intérimaire 2012- 2013. Premier semestre 2012
8. SNU, Rapport de progrès relatif au Programme Intérimaire 2012-2013, Année 2012
9. Primature, Ministère de l'Economie et de l'Industrie, Rapport sur la Coopération au développement 2009-2010 Madagascar. Situation générale de l'Aide Extérieure et Coordination de l'Aide dans le secteur Développement Rural. Septembre 2010
10. UNDP, CPAP 2008-2011
11. UNDP, CPAP mis à jour 2010-2011
12. UNDP, CPAP 2012-2013
13. Aude de AMORIM, Bernadette CAVELIER, Michael RUTELA, Yves YARD. Guide de l'évaluation
14. Robert JONES, Charles LUSTHAUS, Marie-Hélène ADRIEN, Chris STANLEY, (2006), Guide de l'évaluation organisationnelle
15. UNDP, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats
16. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies. 29 avril 2005
17. UNDP Evaluation Office. UNDP Outcome-Level Evaluation. A Companion Guide to the handbook on planning, monitoring and evaluating for development results for Programme Units and Evaluators (Draft) 13 May 2011.
18. UNDP. Guide de la Planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement.
19. UNEG. Code of Conduct for Evaluation in the UN System, March 2008
20. UNEG Ethical Guidelines for Evaluation, March 2008
21. RANAIVOARIVELO Marie-Donna, Evaluation finale du projet "Autonomisation des femmes vulnérables de la Région Atsimo Atsinanana, Madagascar", Rapport final. Janvier 2012, UNDP
22. PNUD. Document de Projet Appui à la Promotion du Genre
23. PNUD. La croisade des femmes du Sud Est de Madagascar contre la faim et le non droit
24. PNUD. Annual report of project Promotion of the employment for the women. 15th of January 2009
25. PNUD. Rapport annuel 2010. Projet d'autonomisation des femmes et filles-mères vulnérables de l'Atsimo Atsinanana.
26. PNUD. Rapport annuel du Projet Promotion de l'emploi pour les femmes. 30 Décembre 2008
27. PNUD. Rapport annuel du Projet Promotion de l'emploi pour les femmes. 08 Janvier 2009
28. PNUD. Rapport annuel 2011. Projet d'autonomisation des femmes et filles-mères vulnérables de l'Atsimo Atsinanana
29. PNUD. Rapport annuel 2012. Projet Participation accrue des femmes aux décisions communautaires à travers l'amélioration de l'exercice des droits civils et économiques
30. PNUD. PTA 2010. Projet d'autonomisation des femmes et filles-mères vulnérables de l'Atsimo Atsinanana
31. PNUD. PTA 2008-2009. PNUD. Rapport annuel du Projet Promotion de l'emploi pour les femmes.

32. PNUD. PTA 2011. Projet d'autonomisation des femmes et filles-mères vulnérables de l'Atsimo Atsinanana
33. PNUD. PTA 2012 et 2013. Projet Participation accrue des femmes aux décisions communautaires à travers l'amélioration de l'exercice des droits civils et économiques
34. PNUD. PTA 2009 allégé. Projet Promotion de l'emploi pour les femmes
35. PNUD. Rapport Annuel Projet Cyclo Pousse 2008 et Stratégie PNUD sur Projet Cyclo Pousse 2008 - 2009
36. PNUD. PTA 2012 Programme Moyens de Subsistance Durables et Lutte contre la Pauvreté – MSDLCP
37. PNUD, Note de Revue Annuelle 2012, Programme Moyens de Subsistance Durables et Lutte contre la Pauvreté – MSDLCP
38. Enquête Auprès de Ménages (EPM) 2005 et 2010 (Ministère de l'Economie, des Finances et de Budget)
39. PNUD. PTA 2009. Projet Promotion de l'Emploi PNUD.
40. PNUD Rapport Annuel 2008. Projet Promotion de l'Emploi
41. Programme National de Soutien de l'Emploi (PNSE), BIT, Madagascar 2006
42. Programme Pays pour le Travail Décent, Madagascar 2010
43. Politique Nationale de l'Emploi
44. Madagascar Action Plan, Présidence de la République, Madagascar
45. EPM 2010, INSTAT