

**EVALUATION FINALE DU PROJET « MISE EN ŒUVRE DES  
ACTIONS PRIORITAIRES ISSUES DES PREOCCUPATIONS DES  
JEUNES A MADAGASCAR »**

**RAPPORT FINAL**

Réalisée par Patrick SOLOMAMPIONONA

Consultant en Gestion axée sur les Résultats, en  
Planification, Suivi et Evaluation de projet

Antananarivo, Décembre 2014



## INFORMATIONS SUR LE PROJET A EVALUER

Business Unit : MDG 10

Award ID : 00067975

Titre du projet/programme : « Mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar »

Partenaire de mise en œuvre : Ministère en charge de la Jeunesse

Date de Début du projet : 01/10/2012

Date de fin : 31/12/2014

Budget total du projet/programme initial : 726 025 USD

**Les informations et les propositions contenues dans ce rapport n'engagent que la responsabilité du consultant et de son équipe**

## Table des matières

LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES FIGURES.....	5
ACRONYMES ET ABBREVIATIONS.....	6
RESUME EXECUTIF .....	8
1. INTRODUCTION .....	14
1.1. ENJEUX ET OBJECTIFS DE L’EVALUATION .....	14
1.1.1. Enjeux de l’évaluation.....	14
1.1.2. Objectifs de l’évaluation .....	14
1.2. DESCRIPTION DE L’INTERVENTION (DU PROJET).....	15
1.2.1. Contexte du pays .....	15
1.2.2. Les problèmes que le projet a tenté de résoudre .....	16
1.2.3. La stratégie adoptée.....	16
1.2.4. Description globale des activités.....	17
2. APPROCHE ET METHODOLOGIE.....	19
2.1. PERIMETRE DE L’EVALUATION : QUOI EVALUER ?.....	19
2.2. DEMARCHE D’EVALUATION : COMMENT A PROCEDE LE CONSULTANT ? .....	19
2.3. LES CONTRAINTES ET DIFFICULTES RENCONTREES LORS DE L’ETUDE	23
3. CONSTATS ET ANALYSES .....	24
3.1. EVALUATION DE LA PERTINENCE.....	24
3.2. EVALUATION DE L’EFFICACITE .....	26
3.3. EVALUATION DE L’EFFICIENCE .....	31
3.4. EVALUATION DE L’IMPACT.....	32
3.5. EVALUATION DE LA DURABILITE .....	35
3.6. EVALUATION DES ASPECTS TRANSVERSAUX .....	36
3.6.1. Mécanisme de Suivi-Evaluation .....	36
3.6.2. Appropriation .....	37
3.6.3. Rôle catalyseur .....	37
3.6.4. L’intégration des dimensions transversales .....	38
4. CONCLUSIONS ET LECONS TIREES.....	40
4.1. CONCLUSIONS.....	40
4.2. LEÇONS APPRISES .....	41

4.2.1. Les enseignements .....	41
4.2.2. Les facteurs clés de succès et les bonnes pratiques.....	41
4.2.3. Ecueils à éviter .....	42
5. RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS .....	43
6. ANNEXES .....	46
6.1. Annexe 1 : Termes de Référence de l'évaluation finale .....	46
6.2. Annexe 2 : Matrice de l'évaluation .....	59
6.3. Annexe 3 : Echantillon de guides d'entretien utilisés .....	65

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Notations du projet.....	9
-------------------------------------	---

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: plan de travail .....	20
Figure 2: Degré de satisfaction des jeunes par rapport aux MdJ .....	29
Figure 3 : Principales recommandations émises par les jeunes fréquentant les MdJ... ..	29
Figure 4: Principales raisons de fréquenter les MdJ pour les jeunes .....	31
Figure 5: chaine de résultats simplifiée du projet "Jeunes" selon terminologie OCDE34	

## **ACRONYMES ET ABBREVIATIONS**

AAH	Alignement, Appropriation, Harmonisation
BIT	Bureau International du Travail
CAPJ	Centre d'Animation et de Promotion de la Jeunesse
CIJ	Comité Interministériel de la Jeunesse
CNJ	Conseil National de la Jeunesse
CPAP	Plan d'Action du Programme Pays
CNPC	Consortium National pour la Participation Citoyenne
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DDCS	Droits, Devoirs et Cohésion Sociale (programme)
DNP	Directeur National du Projet
DPJ	Directeur de la Promotion de la Jeunesse
DSI	Directeur des Systèmes d'Information
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
INJ	Institut National De la Jeunesse
MdJ	Maisons des Jeunes (anciennement CAPJ)
MoU	Memorandum of Understanding
MSDLCP	Moyens de Subsistance Durables et Lutte Contre la Pauvreté (programme)

NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et des Télécommunications
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMD	Objectifs Millénaire de Développement
OSC	Organisation de la Société Civile
PAFIM	Projet d'Appui à la Finance Inclusive à Madagascar
PNJ	Politique Nationale de la Jeunesse
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
SNU	Système des nations Unies
SWOT	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
TdRs	Termes de Référence
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VNU	Volontaires des Nations UNies

## RESUME EXECUTIF

L'évaluation finale du projet « mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar » entre dans le plan d'évaluation du bureau du PNUD et a pour principaux objectifs de renforcer la redevabilité et l'apprentissage. En effet, les résultats de cette évaluation finale serviront aux responsables des différentes parties prenantes pour améliorer la performance de leur gestion et orienter les futures actions, notamment dans le cadre des appuis aux jeunes.

En bref, ce projet vise spécifiquement à renforcer les capacités des jeunes dans les localités d'intervention, notamment dans les différents domaines qui les préoccupent, et, également, à appuyer les structures publiques (ministère, INJ,...) en charge du soutien aux jeunes. Mais, l'appui du projet se fait surtout à travers les Maisons des Jeunes, structures qui sont présentes dans toutes les régions du pays. Ce projet devrait contribuer à l'objectif global qui est de renforcer l'autonomisation des jeunes et de promouvoir leur participation effective au développement pérenne et inclusif de Madagascar.

La conduite de l'évaluation est jugée satisfaisante, bien que le processus de collecte de données ait pu être limité par l'indisponibilité de certains interlocuteurs et le changement récent de responsables aux niveaux de certaines institutions (Directeurs Régionaux de la Jeunesse).

Par ailleurs, une trentaine de documents liés au projet ont été exploités pendant la consultation, ce qui a permis de compléter la collecte de données sur terrain.

Les principales conclusions de l'évaluation permettent, d'une manière générale, d'attribuer une note **moyennement satisfaisante pour l'ensemble du projet**, dont les détails sont ci-dessous.

Tableau 1: Notations du projet

CRITERE	NOTATION	OBSERVATIONS
Pertinence	Pertinent	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie et le plan d'action du projet sont en ligne avec les effets UNDAF (UNDAF intérimaire 2012-2013), plus spécifiquement avec l'effet 3 du programme « Gouvernance » de l'UNDAF 2012-2013 qui est « La population et les Institutions comprennent et appliquent les préceptes démocratiques relatifs à la paix et à la cohésion sociale » ;</li> <li>- La stratégie et le plan d'action du CPAP (CPAP 2012-2013), plus spécifiquement avec l'effet CPAP du programme « gouvernance démocratique » du PNUD intitulé « Les droits fondamentaux de la population sont mieux connus, appliqués et exercés » ;</li> <li>- La stratégie et le plan d'action du projet sont en ligne avec l'un des objectifs de la PNJ de 2004 qui est de « rendre les jeunes capables de jouir et d'exercer pleinement leurs droits et d'assurer leurs devoirs » ;</li> <li>- Etant donné que la stratégie et le plan d'action ont été élaborés d'une manière participative à travers des ateliers régionaux et l'atelier national, incluant bien évidemment des représentants de jeunes, il est clair qu'ils répondent en grande partie aux besoins de ces derniers. Ceci est renforcé par les réponses aux questionnaires adressés aux jeunes fréquentant les MdJ. De plus, le fait de laisser les jeunes s'exprimer et le fait de les écouter et de prendre en compte leurs préoccupations leur redonne confiance en eux et leur permet de mieux appréhender l'avenir, dans un contexte où les valeurs s'estompent et où les repères se perdent de plus en plus.</li> </ul>
Efficacité	Moyennement satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principaux outputs (produits) du projet sont réalisés (collecte des préoccupations de jeunes réalisée, document de stratégie et plan</li> </ul>

CRITERE	NOTATION	OBSERVATIONS
		<p>d'action disponibles, la majorité des actions prioritaires réalisées, dont formations et renforcement de capacités, dotation en matériels,...), bien que quelques activités dans le cadre de la réalisation du produit 1 (PTA 2014) « les actions prioritaires issues du plan d'action visant à adresser les préoccupations des jeunes de 15 à 24 ans sont mises en œuvre et pérennisées » n'aient pas pu être achevées, comme par exemple l'activité de révision du cadre juridique d'intervention des MdJ dans le cadre de la réalisation du sous-produit 1.1 « les démembrements des MdJ situées dans les zones d'intervention du PNUD sont outillées pour mieux assumer leur mission », ou l'activité de plaider auprès des PTF (table ronde des bailleurs) dans la réalisation du sous-produit 1.2 « les préoccupations des jeunes Malgaches sont partagées pour être adressées »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cibles des principaux indicateurs de performance (liés aux produits réalisés cités ci-dessus) ont été atteints ;</li> </ul>
Efficience	Moyennement satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats ont été obtenus d'une manière assez efficiente dans la mesure où des économies pu être réalisées sur certaines dépenses dans le cadre de la mise en œuvre de certaines activités ;</li> <li>- Mais, les retard causés par les problèmes techniques dans la mise en œuvre, la perte des matériels (INJ, Coordination du Volontariat National) qui limite «l'aspect « économe » de l'utilisation des ressources, ainsi qu'une erreur de planification qui a nécessité des coûts supplémentaires (campagne de sensibilisation des jeunes à la collecte via NTIC refaite dû au décalage du démarrage effectif de la collecte en question suite à des problèmes techniques)</li> </ul>

CRITERE	NOTATION	OBSERVATIONS
		ont des impacts négatifs sur l'efficacité du projet.
Impact	Minime	<p>La contribution du projet aux impacts sur les conditions des jeunes sont encore minimales, mais devraient, à terme, se traduire en termes d'amélioration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des comportements des jeunes face à la santé reproductive et face aux problèmes de la vie en général (dépendance aux drogues,...) ;</li> <li>- au niveau de l'alphabétisme et des connaissances ;</li> <li>- des conditions économiques et des moyens de subsistance (grâce aux crédits de microfinance) ;</li> <li>- des emplois des jeunes (grâce aux formations professionnelles et aux actions menées avec le BIT) ;</li> <li>- Du degré d'estime de soi (confiance en soi et meilleure participation pour le développement économique et social) et de sérénité des jeunes (préoccupations moindres par rapport aux problèmes de drogue, d'alcool, d'emploi...).</li> </ul>
Durabilité	Moyennement improbable	<p>De nombreux risques pèsent sur la durabilité des résultats (dans le contexte et les circonstances actuelles et dans une optique de fin des appuis) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de vision sur l'aspect prioritaire de la jeunesse dans les politiques de développement ;</li> <li>- instabilité des responsables au niveau ministériel et au niveau des MdJ (pour preuve, les Directeurs Régionaux de la Jeunesse viennent de changer et s'apprêtent à changer également les responsables des MdJ) : ceux qui ont reçu les renforcements de capacités (formations) ne sont plus à leur</li> </ul>

CRITERE	NOTATION	OBSERVATIONS
		<p>poste, alors que les compétences des nouveaux venus ne sont pas garanties ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de budget accordé par l'Etat (à travers le budget des Directions Régionales) ne permettra pas de faire la maintenance et encore moins de procéder au remplacement des matériels (ordinateurs, équipements...)</li> <li>- manque d'appropriation par la partie nationale pèse également sur les chances de continuité et de pérennité des acquis du projet.</li> </ul>
Aspects transversaux et gestion de projet	Moyennement satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système de gestion et de suivi des risques et des problèmes est systématique et fiable. Cependant l'encadrement et le suivi des MdJ de la part du ministère méritent d'être améliorés.</li> <li>- Les activités de suivi conjoint (partie nationale et PNUD) sont efficaces et permettent de prendre rapidement des décisions de redressement si nécessaire. De plus, les revues trimestrielles et annuelles permettent de mettre les différents acteurs sur le même diapason.</li> <li>- Le manque de responsabilisation et de redevabilité engendré par le manque d'appropriation risque d'annihiler les efforts entrepris et d'empêcher la capitalisation des acquis. Par exemple, les pertes et vols de matériels sont une marque d'absence de responsabilisation et d'appropriation du projet par les bénéficiaires en question.</li> </ul>

En outre, les thématiques transversales, telles que la lutte contre la pauvreté, l'approche genre, la communication et le renforcement de capacités, ont été traitées à travers la mise en œuvre de ce projet, bien que l'aspect « communication » mérite d'être renforcé.

En conclusion, et à la lumière des analyses ci-dessus, nous pouvons dire que le projet « mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar » est pertinent, compte tenu du contexte Malagasy et des différentes orientations des politiques

en la matière, tant du côté national que du côté des Nations Unies. Bien que l'impact et la durabilité des résultats et des mécanismes mis en place ne soient pas assurés à ce stade de l'intervention, le fait d'avoir mis en œuvre le projet en faveur des jeunes a le mérite de les responsabiliser, de leur faire sentir qu'on s'intéresse à eux et à leurs préoccupations, de leur redonner confiance en eux, de les faire se sentir revalorisés, et de mieux les préparer à prendre en main leur avenir en leur redonnant des perspectives et de l'espoir. En fait, la prise en compte de cette catégorie de population vulnérable est amplement justifiée, dans un objectif de maintien de la paix et de la cohésion sociale, car les jeunes ne sont plus laissés à eux-mêmes et ont moins tendance à tomber dans la délinquance.

Aussi, il est primordial de continuer les appuis en faveur de cette population que l'on peut qualifier de vulnérable et qui est, pourtant, un maillon essentiel de la société Malagasy. Par ailleurs, les actions de lobbying et de mobilisation de tous les acteurs (Etat, PTF, société civile,...) sont nécessaires et doivent donc être renforcées et mises en cohérence, l'enjeu étant de façonner la jeunesse Malagasy pour qu'elle devienne progressivement une pierre incontournable dans la construction de l'avenir du pays.

Les projets d'appui aux jeunes sont donc d'une visée hautement stratégique, à plus forte raison dans un pays comme Madagascar qui compte environ 70 % de jeunes, et méritent, donc, la plus grande mobilisation possible.

Les enseignements que l'on pourrait tirer à l'issue de cette évaluation sont nombreux et mettent en exergue l'importance de l'appropriation par la partie nationale, afin de mieux diriger, coordonner et suivre les appuis en faveur des jeunes. Par ailleurs, la synergie entre les agences des Nations Unies intervenant dans l'appui aux jeunes pourrait être davantage améliorée.

Aussi, les principales suggestions et recommandations portent sur l'intérêt d'une meilleure communication pour mobiliser davantage les différents acteurs dans l'appui aux jeunes et sur les améliorations à faire au niveau des MdJ, tant en termes d'organisation que d'activités, afin de mieux répondre aux attentes des jeunes et d'en augmenter le taux de fréquentation. Les impacts sur l'amélioration des conditions des jeunes n'en seront qu'amplifiés.

## **1. INTRODUCTION**

Le présent mandat du consultant consiste à faire l'évaluation finale du projet « Mise en œuvre de actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes ».

### 1.1. ENJEUX ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

#### 1.1.1. Enjeux de l'évaluation

Le projet « Mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar » se veut être assez innovant tant dans sa philosophie (qui bouleverse la gérontocratie de la société malagasy) que dans sa conception (utilisant les NTIC dans les mécanismes de collecte et de participation des jeunes), arrivera bientôt à son terme (31 décembre 2014). Il est, alors, important d'en évaluer les résultats et d'en tirer les leçons, afin de permettre l'amélioration des résultats obtenus, leur pérennisation, et la mise en œuvre efficace et efficiente des actions similaires dans le futur.

Aussi, en conformité avec la politique du PNUD, il est prévu une évaluation externe du projet à la fin de sa mise en œuvre, à des fins de redevabilité et d'apprentissage. En effet, la politique de l'organisation rend obligatoire les évaluations prévues par un accord de participation aux coûts. Il s'agit donc d'une évaluation de projet inscrite au plan d'évaluation du bureau.

#### 1.1.2. Objectifs de l'évaluation

D'une manière générale, l'évaluation finale d'un projet a pour objectifs de :

- Promouvoir la responsabilisation et la transparence, et évaluer et divulguer l'ampleur des réalisations de projets (redevabilité) ;
- Faire une synthèse des enseignements tirés qui peuvent aider à améliorer la sélection, la conception et la mise en œuvre des activités (apprentissage).

L'objectif principal de la présente évaluation étant d'accroître la redevabilité et l'apprentissage, les résultats, les leçons apprises et les recommandations seront utilisés par les différentes parties prenantes (PNUD, Ministère de la Jeunesse et l'Institut Nationale de la Jeunesse, les Services techniques régionaux, la communauté de jeunes, les OSC, etc.) à des fins de prise de décision en ce qui concerne l'après-projet et les appuis futurs.

Aussi, comme stipulé dans les termes de référence, les objectifs spécifiques de l'étude sont de :

- Apprécier de manière objective la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du projet,
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet,
- Faire ressortir les bonnes pratiques et les leçons à tirer,
- Faire des recommandations et proposer des orientations claires pour le futur.

Pour réaliser ce double objectif de redevabilité et d'apprentissage, la mission consistera globalement à :

- Analyser le projet à travers les 5 critères usuellement utilisés pour les évaluations (critères de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) ;
- Evaluer et expliquer les résultats obtenus, notamment à travers l'analyse approfondie de la logique d'intervention, de la chaîne de résultats et des facteurs ayant influé sur la mise en œuvre (analyse SWOT du projet et de sa gestion : conception, mise en œuvre, suivi-évaluation, dialogue de gestion...) ;
- Tirer des leçons et apporter des recommandations visant à renforcer la conception, l'efficacité, l'efficience et l'impact des interventions similaires (projets futurs), et surtout visant à assurer la pérennité des résultats et des mécanismes mis en place ;

Toutefois, il est important de rappeler qu'il s'agit ici **d'une évaluation finale de projet, et non d'une évaluation des effets du projet**. Ceci implique que l'étude se focalisera surtout les apports, les activités et les produits, et évaluer comment les produits du projet ont été fournis. Néanmoins, le rapport traitera de certains aspects liés aux effets et impacts (cf. chaîne de résultats de la GAR du « guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement » du PNUD) auxquels le projet est censé contribuer, tout en gardant à l'esprit que ceux-ci ne seront réellement visibles que dans un moyen ou long terme.

## 1.2. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION (DU PROJET)

### 1.2.1. Contexte du pays

Madagascar est un pays à forte proportion de jeunes. 53,8% des Malagasy ont moins de 20 ans et les moins de 35 ans représentent environ 70% de la population. En d'autres termes, les jeunes constituent un maillon essentiel de la société Malagasy et devraient être un levier de développement, comme c'est le cas dans beaucoup de pays à travers le monde. Pourtant, la culture malgache considère les jeunes n'ayant pas encore leur autonomie de vie comme étant des enfants laissés sous la protection des parents, donc ne disposant pas de capacité d'analyse, ni de pouvoir de prise de décision. De ce fait, les jeunes ne sont pas consultés ni même invités lors des grandes discussions concernant l'avenir de leur communauté de base, des communes et encore moins du pays. Au cours de ces dernières années cependant, les jeunes commencent à prendre des initiatives et à discuter entre eux des problèmes rencontrés à leur niveau et

proposent d'apporter des solutions et de nouvelles approches quant à leurs implications dans le processus de participation au développement et dans la concrétisation des idées touchant les différents niveaux (local, régional et national).

En valorisant les expériences antérieures en matière d'appui à la structuration et à la participation des jeunes, le bureau du PNUD à Madagascar, à travers l'Institut National de la Jeunesse, et sur un financement des fonds fiduciaires DGTTF (Democratic Governance Thematic Trust Fund) met en œuvre le premier projet en faveur des jeunes, intitulé « Mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar ». Ce projet a commencé en février 2012, va durer jusqu'en fin décembre 2014 et vise le renforcement des capacités des jeunes à mieux s'exprimer et à exercer leurs rôles d'acteurs d'une transformation sociale, de régulation et de contrôle des actions de développement.

#### 1.2.2. Les problèmes que le projet a tenté de résoudre

Il est constaté que, pour diverses raisons dont la culture, les jeunes de Madagascar participent peu à la vie citoyenne. En effet, la gérontocratie qui caractérise la culture Malagasy ne favorise pas assez l'épanouissement intellectuel et social des jeunes et leur implication dans les prises de décision. De ce fait, les jeunes ne sont pas consultés ni même invités lors des grandes discussions concernant l'avenir de leur communauté de base, des communes et encore moins du pays. Or concomitamment, on relève que ces jeunes constituent une part de plus en plus importante de la population totale. Aussi, au lieu de devenir un « fardeau » pour l'état et la société, ces derniers devraient prendre leur avenir en main et participer au développement du pays. Ainsi, les acteurs, appuyés par le PNUD, veulent initier un projet pour répondre à cette faible participation des jeunes, le but ultime étant d'adresser les problèmes qui les empêchent de s'exprimer librement et d'exercer leurs rôles d'auteurs et d'acteurs d'une transformation sociale, de régulation et de contrôle des actions de développement par une participation accrue à la vie démocratique et socio – économique.

Plus spécifiquement, le projet a tenté de traiter les faibles connaissances des problématiques et attentes des jeunes de Madagascar, l'absence d'un cadre stratégique d'intervention intégrée pour adresser les problèmes de jeunes, et améliorer le fonctionnement des maisons des jeunes.

#### 1.2.3. La stratégie adoptée

Pour atteindre les objectifs fixés, le projet s'appuie sur la stratégie élaborée suite à la collecte des préoccupations des jeunes et adopte comme stratégie :

- La redynamisation des Centres d'Animation et de Promotion de la Jeunesse, communément appelés « Maisons des Jeunes » pour faciliter l'appropriation et la pérennisation des actions issues de la stratégie visant à adresser les préoccupations des jeunes dans les zones d'intervention du PNUD,

- La vulgarisation des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes jusque dans les communes d'intervention dans le cadre d'une approche de développement communautaire intégrée,
- Le suivi des engagements des partenaires pour la réalisation des actions prioritaires issues des principales préoccupations des jeunes,
- Le suivi de la complémentarité et de l'articulation avec les autres actions et initiatives entreprises par les autres projets et programmes appuyés par le PNUD dans le domaine comme la sensibilisation aux droits et devoirs civiques par le biais du programme Droits, devoirs et cohésion sociale (DDCS) , la formation professionnelle et l'alphabétisation avec le programme Moyens de subsistance durable et lutte contre la pauvreté (MSDLCP), l'accès à la micro finance avec le projet Appui à la finance Inclusive à Madagascar (PAFIM) etc.

Les principaux résultats attendus de ce projet, d'un budget initial de 726 025 USD (cofinancé par le PNUD et le DGTTF) et étalé sur deux ans entre fin 2012 et 2014, sont que :

- Les préoccupations des jeunes notamment concernant leurs droits civils, politiques, économiques soient collectées et traitées,
- Les préoccupations des jeunes soient traduites en stratégie et plan d'action,
- Les actions prioritaires issues du plan d'action soient mises en œuvre et pérennisées,
- Le projet soit géré efficacement.

#### 1.2.4. Description globale des activités

La collecte des préoccupations s'est effectuée suivant la méthode traditionnelle des enquêtes par porte à porte, par focus groupe et autres réunions informatives ainsi que par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information telles que la téléphonie mobile et les SMS, les réseaux sociaux (facebook, twitter et blogs sur site web). Une fois collectées, les préoccupations ont été analysées statistiquement de sorte que la stratégie et le plan d'actions ont été élaborés dans le but d'adresser ce qui tourmente effectivement la majorité des jeunes femmes et jeunes hommes du monde rural et du milieu urbain. Ainsi, dans le but de réaliser des activités dans ce sens, les capacités en plaidoyer, en leadership, en organisation du travail des responsables des maisons de jeune des zones d'intervention du projet ont été renforcées.

Dans le cadre du renforcement en capacités de programmation, une trentaine de jeunes et les directeurs nationaux successifs du projet ont été formés en évaluation d'impact des projets en faveur des jeunes et en programmation pour le développement des jeunes. Les responsables de la Direction du Système d'information du Ministère chargé de la jeunesse ainsi que ceux des

5 maisons des jeunes ont été également formés pour la constitution d'une base de données sur la jeunesse.

Des Volontaires des Nations Unies jeunes ont, récemment, été recrutés pour devenir des animateurs en formation et insertion professionnelle, en éducation physique, sportive et artistique, en compétence de vie et conseil ainsi qu'en mobilisation sociale et culturelle avec du matériel correspondant et installés au niveau des maisons de jeunes où des terrains de sport mixtes ouverts avec bloc pour sanitaire, vestiaire et remisage de matériel seront aussi construits.

Sur le plan méthodologique, dans le but de réaliser des actions visant à adresser les préoccupations des jeunes tel que prescrit dans le plan d'action issu de l'analyse des résultats des enquêtes et pour une meilleure coordination des actions de développement de la jeunesse, les interventions des diverses agences onusiennes ont été mises en commun dans le cadre d'un protocole d'accord entre PNUD (appui institutionnel et organisationnel et mise à jour du cadre légal des maisons de jeunes), UNICEF (appui des jeunes pour leur mobilisation sociale en vue de la promotion et protection des droits des jeunes) et UNFPA (actions pour la santé de la reproduction et prestations de services pour les jeunes) . Dans le même sens, les interventions de BIT et d'UNESCO pour la formation et l'insertion professionnelles sont intégrées au niveau des maisons de jeunes, sans oublier la place des jeunes en tant qu'acteur transversal dans tous les projets appuyés par le PNUD : lutte contre le VIH/SIDA, lutte contre la pauvreté et moyens de subsistance durable à travers le modèle de développement communautaire intégré, protection de l'environnement, microcrédits...

La pérennisation des activités pour une réplique des résultats se réalisera par la prise en main des activités par les différentes structures de la jeunesse, dont le Comité interministériel de la jeunesse ainsi que ses délégués, ainsi que par la Direction des partenariats et du développement du Ministère chargé de la jeunesse ainsi que par la société civile dont la Dynamique Junior du Consortium National de la Participation Citoyenne qui se seraient appropriés les résultats.

## **2. APPROCHE ET METHODOLOGIE**

### **2.1. PERIMETRE DE L'ÉVALUATION : QUOI EVALUER ?**

Pour mener à bien l'évaluation finale de ce projet « Jeunes », il importe, tout d'abord de savoir ce que l'on doit évaluer. Elle se focalise surtout sur les activités et les produits dans le cadre du projet et essaiera d'aborder les effets et impacts qui ne sont, généralement, visibles que sur le moyen et le long terme.

Les questions d'évaluations sont listées dans les TdRs et sont axées autour des critères suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité.

Le processus d'analyse effectué par le consultant à travers les différents critères d'évaluation cités plus haut est détaillé dans **la matrice de l'évaluation portée en annexe 2**.

Ce travail d'analyse et de réflexion a permis de faire des constats, d'évaluer la performance du projet, de tirer des leçons sur les bonnes pratiques et les écueils à éviter, et d'émettre des recommandations :

- pour une meilleure efficacité dans la gestion (conception, mise en œuvre suivi-évaluation, gestion des risques, gestion des partenariats...) de futurs projets, dans une optique de « répliquabilité » dans des conditions optimales ;
- pour une meilleure pérennisation :
  - o des résultats ;
  - o des mécanismes mis en place (différentes plateformes de dialogues, système de collecte de données sur les jeunes...)

### **2.2. DEMARCHE D'ÉVALUATION : COMMENT A PROCÉDE LE CONSULTANT ?**

Du point de vue technique, la mission consistera à évaluer le projet selon les critères généralement définis dans le cadre de l'OCDE que sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (s'il y en a à ce stade) et la durabilité des résultats.

Aussi, la mission a porté sur l'analyse du projet dans toutes ses phases (conception, planification, mise en œuvre, suivi-évaluation, processus de prise de décisions...) et ses étapes (collecte des préoccupations des jeunes, élaboration de la stratégie et du plan d'actions, mise en œuvre et pérennisation), et s'est concentrée également sur la chaîne de résultats, incluant une analyse du cadre de partenariat et de son efficacité.

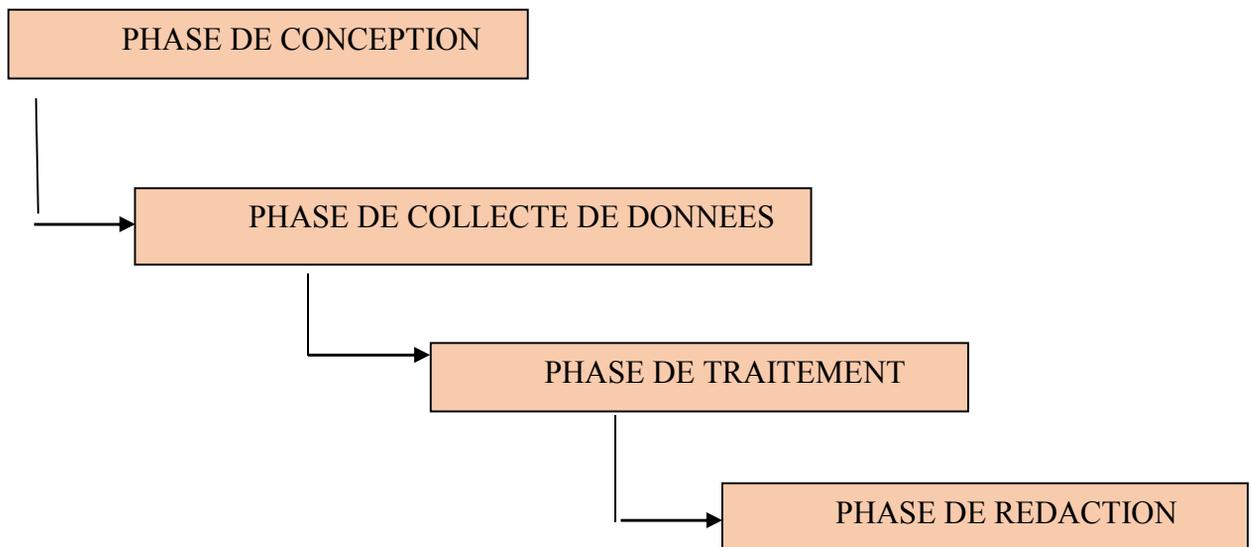
A l'issue de ces analyses, les bonnes pratiques et les écueils à éviter ont été identifiées et ont permis d'émettre des recommandations ainsi que des propositions d'orientations claires pour le futur.

En termes de couverture géographique, la mission s'est déroulée en partie au niveau central, et en partie au niveau des Maisons des jeunes des régions d'interventions du PNUD (Morondava, Farafangana, Manakara, Tuléar, Ambovombe).

Plan de travail :

La mission a été répartie en quatre phases bien définies mais complémentaires, à savoir :

*Figure 1: Plan de travail*



i. Phase de Conception

Cette phase est une phase préliminaire mais très importante car la qualité de l'étude repose surtout sur la qualité de cette phase.

Elle a été subdivisée en :

Réunion de travail préliminaire (ou réunion de démarrage)

Au début de la mission, une réunion de travail a eu lieu entre le système client et le Consultant ; réunion durant laquelle :

- Le client a apporté des précisions, sur la mission et sur ses attentes ;
- Le consultant a expliqué la démarche qu'il a l'intention de mettre en œuvre pour réaliser la mission, ses desiderata, ses contraintes ;
- Les deux parties se sont concertées sur l'organisation de travail préalablement proposé par le consultant, les problèmes logistiques, spatiaux et temporels, les rôles et attentes de tout un chacun, ...

### Revue documentaire

Il est à noter que cette revue documentaire a surtout pour objectif d'avoir une liste des documents disponibles et utiles pour le consultant.

### Conception de la structure des différents rapports

Les structures des différents rapports ont été élaborées durant cette phase et sont affinées au fur et à mesure des informations et éléments d'analyse recueillis. **Elles respectent les canevas décrits dans les différents guides d'évaluation du PNUD.**

#### ii. La phase de collecte de données

La collecte de données primaires et secondaires s'est faite au niveau central et au niveau régional. La revue des documents se trouvant dans les zones d'intervention (sur terrain), les observations orientées, la conduite d'interviews et l'animation des focus group, ont été réalisés durant cette phase.

Globalement, cette phase a été constituée de 3 étapes :

#### **Étape 1 - Ingénierie du recueil :**

- déterminer les informations nécessaires pour traiter la commande ;
- identifier les "sources" qui pourront nous donner ces informations : personnes-ressources, acteurs de terrain, rapports et données existants à consulter, articles, etc. ;
- identifier les méthodes de recueil de données pertinentes.

#### **Étape 2 - Construction des outils d'enquête :**

- élaborer les outils : guide d'entretien, questionnaires, grille d'observation..

### Étape 3 - Recueil de données :

- réaliser la ou les enquêtes/entretiens à l'aide des outils.

S'agissant des données à recueillir, il y en a eu plusieurs types, à savoir :

- des données quantitatives, telles que la valeur des indicateurs identifiés par le projet (ceux présents dans le PTA), certains autres indicateurs à identifier au besoin (indicateurs de résultats, d'effet et d'impacts),... ;
- des données qualitatives, telles que les opinions, les positions, les avis... de chaque partie prenante.

Les « sources », d'information sont diverses et variées, afin de renforcer la précision et la fiabilité des informations collectées. Elles incluaient initialement :

- Les responsables techniques du projet au niveau du PNUD,
- Les responsables concernés auprès du ministère de la Jeunesse (DPJ, DSI...),
- Des Directeurs Régionaux de la Jeunesse,
- Les responsables de l'INJ,
- Des responsables du Conseil de la Jeunesse (national et régionaux)
- Des responsables du Comité Interministériel de la Jeunesse,
- Des responsables des maisons des jeunes,
- Des jeunes (fréquentant les MdJ)
- Des PTF : PNUD, UNICEF, UNFPA, BIT, UNESCO... ,
- Le CNPC,
- Des jeunes Pairs Educateurs.

La collecte des informations s'est faite à travers, notamment, des interviews personnalisées (auprès de la DNP, de la DNP suppléante, du Président du CNJ, de la Président du CNPC, du Gestionnaire de Projet, du point focal Jeunes du PNUD, des responsables des MdJ au niveau des régions d'intervention), des enquêtes auprès des jeunes fréquentant les MdJ (10 jeunes enquêtés en moyenne par région), des focus group (5 focus groups auprès de JPE dans chacune des Régions d'intervention). Les outils (des canevas sont en annexe 3) ont été adaptés selon la qualité de la source et le type d'information à collecter. Au total, plus d'une cinquantaine de résultats d'enquêtes ont été analysés.

Néanmoins, comme nous le verrons un peu plus bas dans les contraintes et difficultés rencontrées lors de l'évaluation, la liste des personnes qui ont réellement bien voulu accorder des entretiens au consultant a été restreinte, par rapport aux personnes prévues être interviewées initialement.

### iii. Phase de traitement et d'analyse

Un système de suivi permanent de l'avancement des activités a été mis en place, afin de s'assurer du respect des délais et de la collecte de la totalité des informations requises pour l'analyse.

L'analyse et le traitement des données primaires et secondaires vont se sont faites sur deux niveaux :

- en fonction de la phase du projet (collecte des données sur les préoccupations des jeunes, analyse, élaboration de la stratégie et du plan d'action, mise en œuvre...)
- en fonction des critères d'évaluation (pertinence, efficacité, efficience...)

### iv. Phase de rédaction du rapport

Cette phase est consacrée à l'élaboration des différents rapports (rapport intermédiaire et rapport final). n. Le rapport intermédiaire sera en quelque sorte, le rapport final provisoire auquel il faudra intégrer les différents commentaires et remarques que le client aura émis.

## 2.3. LES CONTRAINTES ET DIFFICULTES RENCONTREES LORS DE L'ETUDE

Les principales contraintes auxquelles le consultant a eu à faire face sont de trois ordres :

- Du point de vue du timing, l'indisponibilité de plusieurs personnes durant le mois de décembre (période de clôture de projet, remise de rapports finaux, période de fête et de congé...) a rendu difficile la réalisation de tous les entretiens planifiés. Aussi, des questionnaires, « allégés » pour certaines personnes, ont été envoyés par mail, afin de disposer des informations nécessaires. Il est, généralement, peu indiqué de réaliser des études de la sorte durant cette période pour les raisons citées précédemment ; toutefois, des efforts ont été fait pour le recoupement des informations obtenues avec d'autres sources.
- Le changement récent de responsables au niveau des Directions Régionales de la Jeunesse qui, à leur tour, sont sur le point de changer les responsables des MdJ sous leur supervision, a rendu impossible d'identifier les personnes idoines et d'avoir des données exhaustives à ce niveau.

### **3. CONSTATS ET ANALYSES**

La structure de cette partie suit la logique présentée dans la méthodologie et est définie en fonction des différents critères d'évaluation.

#### **3.1. EVALUATION DE LA PERTINENCE**

Le projet est **pertinent** dans la mesure où il est cohérent avec les différents cadres stratégiques d'intervention des Nations Unies et du PNUD en particulier, il est également en phase avec la politique nationale de la jeunesse de 2004.

Tout d'abord, le cadre d'intervention des Nations Unies à Madagascar décrit dans l'UNDAF (Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement) intérimaire 2012-2013, et plus spécifiquement au niveau de l'axe « gouvernance », met l'accent sur certains aspects reflétés dans les quatre effets attendus attribués à ce volet. Le projet « mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar » contribue à l'effet 3 du programme « Gouvernance » de l'UNDAF 2012-2013 qui est « La population et les Institutions comprennent et appliquent les préceptes démocratiques relatifs à la paix et à la cohésion sociale ». En effet, le non-respect de ces préceptes démocratiques a largement contribué à embraser la situation de crise de 2009 dans le pays et a rendu essentiel d'œuvrer pour la cohésion sociale à travers l'inclusion et le soutien aux différentes couches vulnérables de la population, dont les jeunes. Ainsi, la participation des groupes vulnérables, spécifiquement des jeunes, à la vie démocratique et au développement du pays en général, constitue une condition incontournable pour l'instauration d'une cohésion sociale pérenne et de la paix. En fait, l'intérêt pour les questions touchant les jeunes n'est pas nouveau ; les jeunes ont toujours constitué un groupe cible méritant une attention particulière dans les stratégies de développement. Cela a été exacerbé au lendemain des printemps arabes et des divers mouvements sociaux initiés par les jeunes dans différents pays et a conduit le système des Nations Unies à mieux structurer son approche stratégique en faveur des jeunes<sup>1</sup>. Au final, le projet en faveur des jeunes contribuera aux résultats clés en matière de gouvernance démocratique en renforçant la participation inclusive et le soutien des partenaires nationaux dans la mise en œuvre de pratiques de gouvernance démocratique fondées sur le respect des droits humains, sur l'égalité entre hommes et femmes et sur la lutte contre la corruption.

Ensuite, le projet est également, logiquement, en ligne avec l'effet CPAP du programme « gouvernance démocratique » du PNUD intitulé « Les droits fondamentaux de la population sont mieux connus, appliqués et exercés ». En effet, en appuyant les jeunes dans l'accès à des formations, à des opportunités d'emploi et en renforçant leurs capacités de dialogue, de

---

<sup>1</sup> Se référer à la déclaration de Helen Clark, administratrice du PNUD, au Maroc en fin Mars 2014 : ... « d'accompagner le Royaume dans son effort d'inclusion sociale, équité et emploi, avec un intérêt particulier à l'équité du genre et à la jeunesse marocaine, sur des bases démocratiques et de bonne gouvernance ».

plaidoyer, de prise de décision et leur capacité de « faire face à la vie », le projet contribue à permettre aux jeunes de faire exercer leurs droits fondamentaux.

En outre, il est également important de souligner que, en intégrant une collecte des préoccupations des jeunes via SMS et site web, le projet a su capitaliser les acquis en termes d'utilisation des NTIC dans la collecte d'information et dans la promotion de la participation des jeunes dans le cadre du projet « Gouvernance par le mobile » du PNUD. De plus, le projet permet de valoriser les expériences antérieures en matière d'appui à la structuration et à la participation des jeunes.

Aussi, bien que le faible taux de pénétration de l'internet au niveau de la population Malagasy (aux environs de 2.%<sup>2</sup>) ait entraîné une faible participation des jeunes lors de la collecte des préoccupations via les différents sites web, on peut dire que cela permet de faire entrer, progressivement, la culture de participation via les NTIC au niveau de la population.

Enfin, le projet s'inscrit totalement dans la Politique Nationale de la Jeunesse de 2004 dont l'un des objectifs est de « rendre les jeunes capables de jouir et d'exercer pleinement leurs droits et d'assurer leurs devoirs ». Les appuis du projet en faveur des jeunes se traduisent par un renforcement de leurs capacités à prendre en main leur avenir, à jouir de leurs droits et à assurer leurs devoirs dans le cadre de leur participation au développement du pays. En effet, le projet vise à permettre aux jeunes de mieux se pencher sur les principes de gouvernance, sur les OMD, sur les moyens de subsistance durables, sur la gestion durable de l'environnement et le changement climatique etc. qui vont leur permettre d'avoir une vision globale et systémique de leur quotidien, et partant, d'élaborer de nouvelles stratégies pour le développement du pays.

On peut également apprécier « la justesse » du projet dans un contexte de Transition. En effet, la crise politique de 2009 qui a amené à un changement extraconstitutionnel de régime est, en grande partie, le fruit d'un dysfonctionnement des institutions et d'un mépris des préceptes démocratiques. Mais, l'avènement d'un « jeune » à la tête de la Transition et le contexte qui l'a poussé à être l'un des principaux artisans de la « révolution orange » pourraient être perçus par certains comme le symbole d'un réveil et de l'affirmation d'une certaine catégorie de personnes « vulnérables » qui se sentaient impuissantes face à l'évolution que prend leur vie quotidienne et qui se sentaient exclues de la vie politique et des décisions qui les concernent. En ce sens, le contexte justifie la prise en compte et l'appui de ces couches vulnérables dont font partie les jeunes.

Par ailleurs, le contexte politique, incluant la période de Transition et la période post-électorale caractérisée par la lenteur de la mise en place du gouvernement, a justifié la descente

---

<sup>2</sup> Source : site web de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM)

des interventions à un niveau moins élevée dans l'échelon administratif. En effet, l'appui aux MdJ s'avère être une option pertinente dans l'appui à la jeunesse, puisque cela optimise les chances d'atteindre directement les jeunes des localités concernées et d'avoir un impact plus palpable sur eux. On peut, ainsi, affirmer que les MdJ constituent une porte d'entrée idéale pour l'appui aux jeunes, notamment eu égard au contexte lors de la conception et de la mise en œuvre du projet.

Enfin, les enquêtes auprès des jeunes ont montré la pertinence du projet par rapport aux besoins de ces derniers, dans la mesure où ils ont exprimé leur espoir et leur satisfaction face à l'intérêt dont ils font l'objet et se sentent plus confiants puisque l'on s'intéresse à leurs préoccupations et à leurs problèmes. Il est utile de noter que, depuis l'indépendance de Madagascar, aucune base de données sur les jeunes et leurs préoccupations n'a été élaborée et que ce projet va adresser ce problème.

### 3.2. EVALUATION DE L'EFFICACITE

L'analyse des données collectées fait ressortir que le projet a été d'une **efficacité moyennement satisfaisante**, notamment dans sa capacité à mettre en œuvre les activités planifiées et à réaliser les produits attendus.

Pourtant, il est utile de remarquer, d'emblée, que, bien que le projet ait été prévu commencer au second trimestre 2012 (cf. PTA 2012 du projet), le démarrage officiel n'a, finalement, pu se faire qu'en juillet 2012 dû au retard du déblocage des fonds alloués par le partenaire.

Par ailleurs, le recrutement d'un cabinet pour la collecte des préoccupations des jeunes s'est soldé par un échec, faute de soumissionnaire crédible répondant aux exigences du cahier des charges (cf. Progress Report juillet 2012-Décembre 2013). De plus, les arrangements techniques dans la réalisation de la collecte des préoccupations des jeunes par les NTIC ont pris du temps et ont nécessité de discuter longuement avec les différents opérateurs téléphoniques. Au final, la mise en œuvre de la stratégie et des plans d'actions ne s'est vraiment faite que durant l'année 2014, la dernière année d'implémentation du projet, puisque la fin d'année 2012 a été consacrée au renforcement de capacités en programmation en faveur des jeunes, et l'année 2013 à la collecte des préoccupations des jeunes et à l'élaboration de la stratégie et du plan d'actions.

En outre, quelques produits n'ont pas pu être réalisés, dont, principalement, les suivants :

- l'engagement des PTF dans la réalisation de la stratégie et du plan d'action n'a pas été concrétisé, faute d'avoir pu réaliser la campagne de mobilisation des ressources et la table ronde des bailleurs. En effet, il y a eu un retard dans l'élaboration de la stratégie, qui est un préalable à la tenue de la table ronde. De plus, le symposium de la jeunesse organisé par

UNFPA aurait pu faire paraître la tenue d'une autre table ronde des PTF dans le domaine comme un doublon ;

- Le site web à travers le quel seraient collectées, d'une manière continue, les préoccupations des jeunes n'est pas effectif, à cause, notamment, de la perte des matériels prévus à cet effet fournis au niveau l'INJ ;
- l'existence d'un cadre révisé de l'intervention des MdJ n'est pas effective, car, bien que les travaux d'amendements des textes aient bien commencés, le changement de responsables et, également, des priorités au niveau du ministère, n'a pas permis d'aboutir à la validation et à l'approbation du décret concerné.

Ceci étant, **les principaux outputs ont été réalisés**, à savoir la redynamisation du réseautage des jeunes et des structures d'appui (MdJ notamment) en faveur des jeunes, la collecte traditionnelle et via NTIC des préoccupations des jeunes (document de synthèse de préoccupations des jeunes et stratégie et plan d'action y afférents disponibles) et la mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes qui sont au cœur du projet (capacités des MdJ et des jeunes renforcées). Ceci démontre la capacité du projet et de ses responsables à trouver des solutions et alternatives pour faire face aux problèmes rencontrés, comme ce fut le cas face au problème de recrutement du cabinet en charge de la collecte des préoccupations des jeunes, ou face à la perte de matériels qui ont été remplacés par des matériels loués, ou encore face au manque de fréquentation des MdJ dont une solution a été la construction d'infrastructures sportives.

De plus, la réalisation des outputs suivants<sup>3</sup> a été effective :

- 15 membres du personnel de la Direction Régionale de la Jeunesse, de la Direction du Système d'Information du Ministère et de la Maison des jeunes ont été formés en constitution et gestion de base de données. De plus, le logiciel de gestion des bases de données a été élaboré et est disponible au niveau des 5 MdJ et au niveau du Ministère. Au final, les cinq (05) MdJ sont capables de gérer des bases de données (avec, peut-être, moins d'aisance pour la MdJ d'Ambovombe) sur les jeunes de leur localité d'intervention comme prévu, dont les rapports sont centralisés au niveau du Ministère en charge de la Jeunesse ;
- 48 membres du personnel de la Direction Régionale de la Jeunesse et de la Maison des jeunes formés en Gestion de Bureau et Organisation de travail ;
- 48 membres du personnel de la Direction Régionale de la Jeunesse et de la Maison des jeunes formés en Leadership, Animation et Plaidoyer ;

---

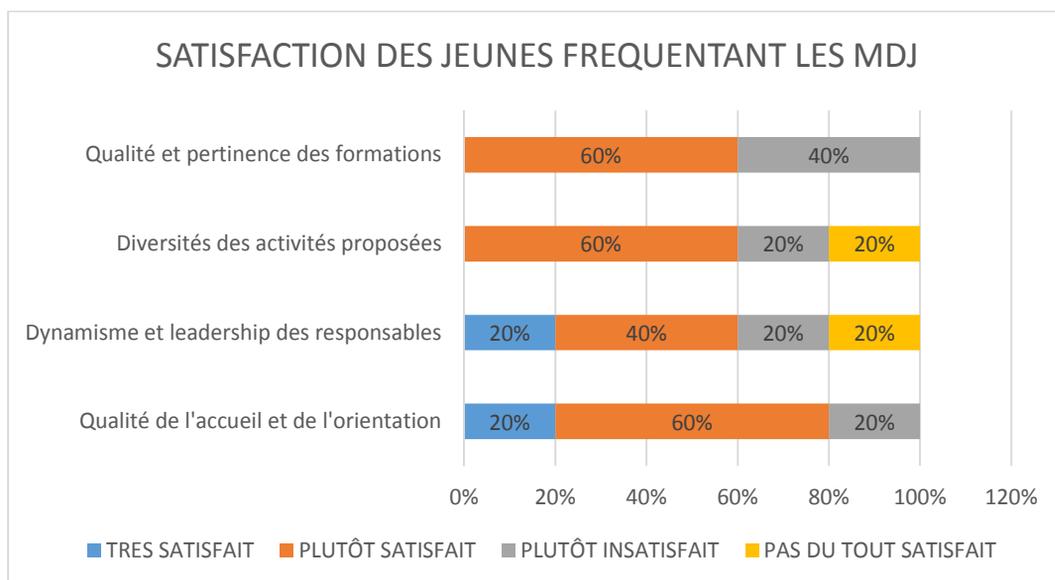
<sup>3</sup> Source : rapport trimestriel T3 2014

- Encadrement de l'informaticien des responsables régionaux des maisons des jeunes dans la mise en place des bases de données ;
- De plus, 1 055 jeunes (dont 496 jeunes filles et jeunes femmes) ont été formés en « Lifeskills », en collaboration avec le FNUAP ;
- Les MdJ ont été dotés en équipements informatiques, terrains de sport, connexion internet, mobiliers, équipements sportifs ;
- Des VNU ont été recrutés pour accompagner et animer les MdJ.

Par ailleurs, **la coopération inter-agence, prônée par la stratégie de mise en œuvre du projet, a permis de renforcer l'intégration de différentes thématiques.** En fait, les interventions des agences se font en fonction de leurs mandats respectifs et avantages comparatifs, afin de renforcer l'efficacité des actions. Ainsi, le plan d'action a visé des objectifs globaux couvrant les thématiques de 1/ l'emploi et l'entrepreneuriat, 2/ la protection des droits et l'engagement civique, 3/ l'inclusion politique, 4/ l'éducation et 5/ la santé. Compte tenu de son expérience et expertise, le PNUD a été désigné comme leader dans les aspects liés à l'entrepreneuriat (appui aux réformes institutionnelles pour un environnement propice à l'entrepreneuriat des jeunes, y inclus l'accès aux marchés, ressources financières et autres). Les thématiques de la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des moyens de subsistance durables ont, par exemple, été traités à travers la formation des jeunes en culture entrepreneuriale (avec le BIT), l'appui à l'élaboration de business plan, la mise en place de Schémas Régionaux d'Information pour favoriser la fluidification des informations entre les jeunes et les employeurs, ou encore par la formation en éducation financière et l'octroi de crédit avec le projet de Microfinance PAFIM, ou et l'analphabétisme et l'orientation professionnelle des jeunes avec l'UNICEF. En effet, la collaboration entre les différentes agences des Nations Unies qui ont un programme d'appui aux jeunes a permis de traiter une grande partie des préoccupations des jeunes, y compris celles sur la santé de la reproduction avec l'UNFPA.

Cependant, au niveau de l'efficacité des MdJ qui sont la pierre angulaire du projet, des efforts restent à déployer pour faire face au manque de fréquentation causé, entre autres, par l'insuffisance de formations professionnelles adaptées aux besoins des jeunes et au contexte économique local, au manque de capacité des responsables à orienter efficacement les jeunes selon leurs préoccupations, au manque d'activités diversifiées, ou au manque d'encadrement et d'aide pour certaines activités qui nécessitent encore un apprentissage pour certains jeunes.

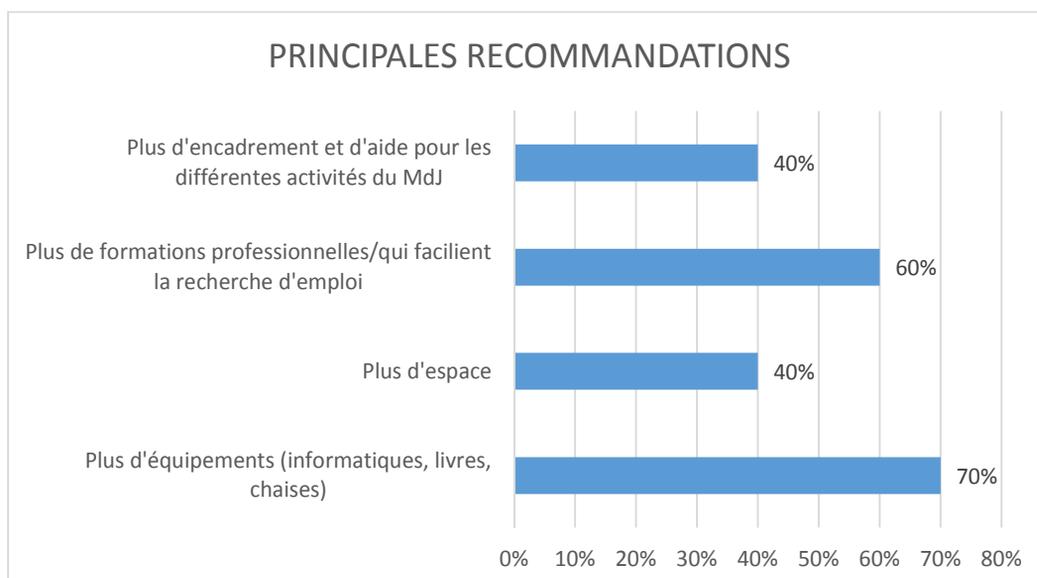
Figure 2: Degré de satisfaction des jeunes par rapport aux MdJ



La figure ci-dessus nous montre, par exemple, que 60% des jeunes sont plutôt satisfaits de la qualité de la pertinence des formations au niveau des MdJ, tandis les autres 40% sont plutôt insatisfaits. En effet, le manque d'activités qui préparent les jeunes à la vie active et professionnelle a été le plus déploré, notamment au niveau de la MdJ à Ambovombe.

Logiquement, les recommandations émises sont très liées aux principales lacunes constatées et qui ont fait l'objet d'insatisfaction de la part des jeunes.

Figure 3 : Principales recommandations émises par les jeunes fréquentant les MdJ



A la lecture de cette figure, on sait que 70% des jeunes enquêtés ont recommandé qu'il y ait plus d'équipements au niveau des MdJ, 60% recommandent plus de formations professionnelles<sup>4</sup>.

De plus, bien que certaines MdJ disposent de plans d'actions qui leur sont propres (pour les autres, le PTA est inclus dans celui de la direction régionale dont elles sont dépendantes financièrement, bien qu'elles perçoivent des recettes très limitées provenant des cotisations minimales des membres pour l'inscription annuelle ou la participation aux activités), il n'existe aucun mécanisme de suivi de la performance, ni de suivi conjoint et fiable, ni de mécanisme de revue avec les bénéficiaires. C'est pourquoi, il serait judicieux de renforcer les capacités des responsables en planification-suivi-évaluation, afin d'améliorer l'atteinte de résultats concrets en faveur des jeunes et de ne pas se contenter de rendre compte, de façon sommaire, au ministère sur les réalisations.

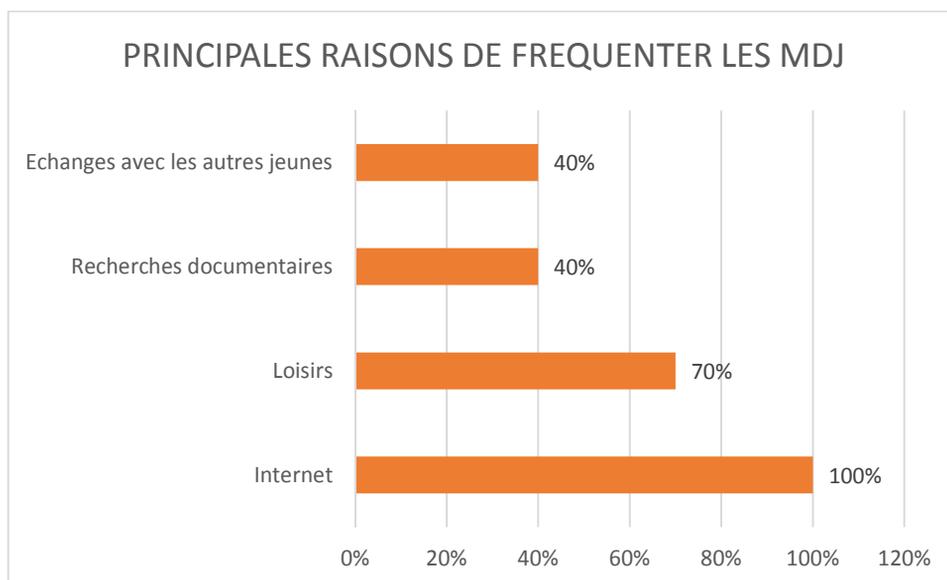
Finalement, quelques effets non attendus, notamment causés par le manque de matériels et d'équipements, ont également été ressentis au niveau de certains MdJ, à savoir :

- L'existence d'une certaine « fracture » dû au manque de matériels et d'équipements, car certains jeunes plus aisés amènent les leurs et cela crée une sorte de discrimination ;
- Les effets pervers de la saturation au niveau de certaines activités. Par exemple, face à la forte fréquentation liée à la connexion internet, certains jeunes ont recours à l'école buissonnière pour jouir des heures creuses où il y a peu de fréquentation des MdJ. Des recommandations d'ouvrir les MdJ le samedi ont d'ailleurs été émises lors des enquêtes dans certaines régions, afin de mieux répondre aux attentes de jeunes ;
- Le manque d'équipements et de logistique et les restrictions que cela impose démotive la venue des jeunes (par exemple, le manque de chaise pour les réunions, le manque d'ordinateurs pour la connexion internet, l'interdiction de télécharger sur internet). En effet, cela est d'autant plus vrai que les raisons pour lesquelles les jeunes fréquentent les MdJ sont principalement l'accès à internet (cf. figure 4).

---

<sup>4</sup> Question à choix multiples (plusieurs recommandations possibles pour un même individu)

Figure 4: Principales raisons de fréquenter les MdJ pour les jeunes



Cette figure nous indique les principales raisons de fréquenter les MdJ, sont l'internet pour 100% des jeunes enquêtés, les loisirs pour 70% d'entre eux, les recherches documentaires pour 40% d'entre eux et les échanges avec les autres jeunes pour 40%<sup>5</sup>. Mais, en somme, le projet a été efficace dans la réalisation des principaux produits attendus à son niveau et dans la recherche de solutions aux problèmes auxquels il a dû faire face. De plus, le projet a été bien géré car, outre la réalisation des principaux produits, le taux de décaissement a atteint les 100%<sup>6</sup>. Il est utile de mentionner que les MdJ ont récemment reçu d'autres équipements et matériels, mais les effets sur le taux de fréquentation et sur le fonctionnement de celles-ci ne sont pas encore assez palpables.

### 3.3. EVALUATION DE L'EFFICIENCE

L'évaluation de ce critère a montré que le degré d'efficacité du projet est **moyennement satisfaisant**. En effet, des économies ont pu être réalisées, grâce au recours à des stratégies et des alternatives moins coûteuses (par exemple, la mise en place du dispositif d'écoute n'a pas nécessité de mobilisation de fonds par le projet car le CNPC l'avait déjà réalisé, ni le recrutement de statisticien).

Mais, la perte des matériels (INJ, Coordination du Volontariat National) constitue une ombre au tableau et limite l'aspect « économe » de l'utilisation des ressources. De plus, des fonds supplémentaires liés à la nécessité d'organiser une autre campagne de sensibilisation des jeunes à la collecte via NTIC ont dû être mobilisés. En effet, le retard du démarrage de la

---

<sup>5</sup> Questionnaire à choix multiple (plusieurs choix possibles pour un même individu)

<sup>6</sup> Source : Revue Finale Jeunes 2014 (revue finale des projets du PNUD)

collecte en question suite à des problèmes techniques a rendu caduque la précédente campagne de sensibilisation.

Par ailleurs, en terme de calendrier, le retard dans la réalisation de certaines activités, dont la phase de collecte et d'élaboration de la stratégie et du plan d'action, n'a pas permis de réaliser certaines activités telles que la mobilisation des PTF (table ronde) et donc des produits associés.

### 3.4. EVALUATION DE L'IMPACT

Les impacts attendus des appuis du projet devraient se situer au niveau des bénéficiaires finaux que sont les jeunes. Cependant, ce genre d'impact ne se voit, généralement, qu'à moyen et long terme, et nécessite une étude plus vaste que celle d'une évaluation finale de projet. A ce stade, les impacts sont encore minimes.

Néanmoins, au niveau des effets et des effets intermédiaires (niveaux inférieurs aux impacts dans la chaîne de résultats de la GAR), on peut déjà affirmer que :

- Les jeunes apprécient l'intérêt qu'on leur porte ainsi qu'à leurs préoccupations. Les différentes activités menées ont le mérite de leur faire ressentir qu'on se soucie d'eux et de leurs problèmes, et qu'on les considère comme des maillons essentiels de la communauté. Les jeunes se sentent revalorisés et regagnent, petit à petit, confiance en eux, surtout avec les renforcements de capacités qu'ils reçoivent et appréhendent mieux leur avenir ;
- Le fonctionnement des MdJ est un peu plus efficace suite aux formations aux responsables prodiguées dans le cadre du projet (amélioration de l'organisation, de l'orientation des jeunes, collecte des informations sur les jeunes et constitution de base de données, nouvelles activités avec de nouveaux équipements,...), bien que des améliorations puissent encore être apportées (par exemple, l'institution de manuels de procédures standards, élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action annuel, renforcement de la capacité à orienter les jeunes et à répondre à leurs demandes, coordination des aides, mécanisme de suivi-évaluation,...) ;
- Le taux de fréquentation des MdJ commence à augmenter progressivement, grâce aux nouveaux matériels et aux terrains de sport, bien que des améliorations puissent être apportées pour attirer plus de jeunes (par exemple, l'introduction de plus de formations professionnelles selon le contexte économique de la Région) ;
- Au niveau des PTF, on assiste à une meilleure mobilisation autour de la question des jeunes, grâce aussi aux efforts d'autres agences comme l'UNFPA ;

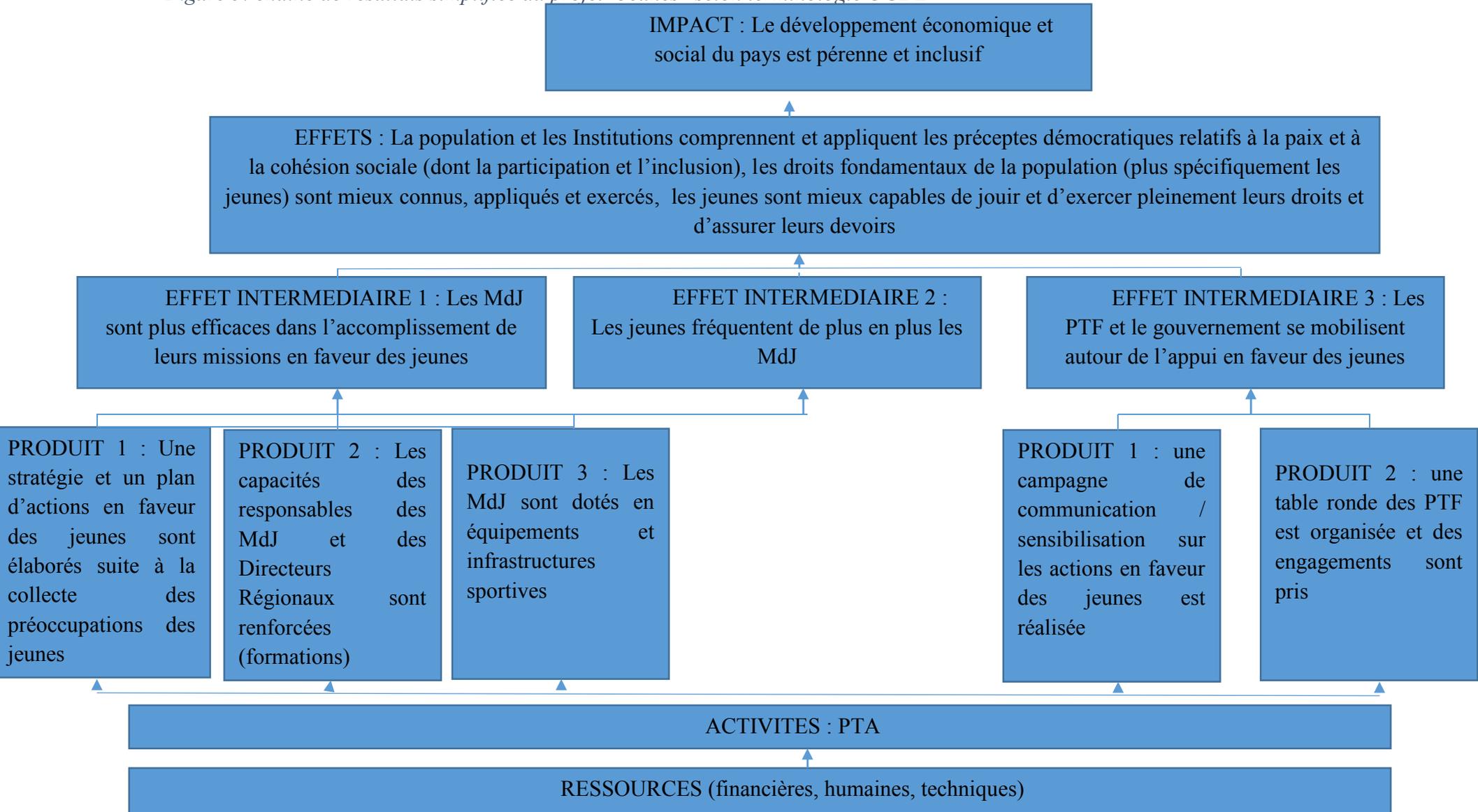
En fait, l'appui du projet aura des impacts, sur l'autonomisation des jeunes et sur leur capacité à participer au développement du pays, surtout à travers l'amélioration de la performance des MdJ dans l'accomplissement de leurs missions et la mobilisation des différents PTF.

Aussi, la contribution du projet aux impacts sur les conditions des jeunes sont encore minimales, mais devraient, à terme, se traduire en termes d'amélioration :

- des comportements des jeunes face à la santé reproductive, et face aux problèmes de dépendances à travers les différentes formations (lifeskills) ;
- au niveau de l'alphabétisme et des connaissances ;
- des conditions économiques, grâce aux crédits de microfinance et aux formations en gestion financière ;
- des emplois des jeunes (grâce aux formations et orientations professionnelles) ;
- du degré de sérénité des jeunes (préoccupations moindres par rapport aux problèmes de drogue, d'alcool, d'emploi...).

La chaîne de résultats ci-dessous retrace, d'une manière simplifiée et non exhaustive, la relation de causes à effets qui sous-tend la logique d'intervention du projet, afin d'avoir une idée claire de la logique du projet et des contributions aux différents effets.

Figure 5: chaîne de résultats simplifiée du projet "Jeunes" selon terminologie OCDE



### 3.5. EVALUATION DE LA DURABILITE

La durabilité est notée **moyennement improbable**, notamment à cause des différents risques qui pèsent sur la pérennisation des résultats et des mécanismes mis en place, une fois que les appuis du projet et des bailleurs se terminent.

Bien que la durabilité institutionnelle est plus ou moins assurée, puisque les MdJ sont, et resteront très probablement, des établissements publics opérationnelles et sous la tutelle du ministère en charge de la Jeunesse (sauf restructuration totale de l'organigramme du ministère, les MdJ sont amenées à exister et à maintenir leurs missions), des risques de plusieurs natures et dont les impacts peuvent être critiques pèsent sur la pérennisation des acquis du projet, à savoir :

- la non considération de l'appui à la jeunesse parmi les priorités des politiques de développement et qui empêcherait d'allouer les moyens et les ressources nécessaires à la capitalisation des acquis et à la poursuite des efforts dans le domaine. Ce risque a une probabilité moyenne de se réaliser ;
- l'instabilité des responsables au niveau ministériel et au niveau des MdJ, qui risquerait de couper l'élan dans l'appui aux jeunes et d'annihiler les efforts entrepris. Ce risque est assez élevé, car il est de notoriété publique que les responsables ministériels et leurs équipes changent au gré des remaniements gouvernementaux. Pour preuves, les Directeurs Régionaux de la Jeunesse viennent de changer et s'apprêtent à changer également les responsables des MdJ). Du coup, ceux qui ont reçu les renforcements de capacités (formations) risquent de ne plus être à leur poste, alors que les compétences des nouveaux venus ne sont pas garanties. Ce risque a une probabilité forte de se réaliser ;
- bien que le budget des MdJ soit inscrit au budget de l'état, et qu'il n'y ait pas, à proprement parler, de risque d'inexistence de fonds de fonctionnement, il est clair que le budget alloué à ces structures ne leur a jamais permis de réaliser des activités nouvelles, attrayantes et réellement utiles aux jeunes et à leur épanouissement. Ce manque de budget aura, également, des conséquences fortement dramatiques pour l'entretien et le remplacement des équipements et matériels acquis jusqu'ici, à défaut de budget d'investissement adéquat accordé par le ministère et le gouvernement. En effet, le budget accordé par l'Etat (à travers le budget des Directions Régionales) ne permet pas de faire la maintenance et encore moins de procéder au remplacement des matériels (ordinateurs, équipements...), même si les petites rentrées d'argent propres (locations de salles de mariage, d'abonnement internet,...) peuvent prendre en charge les petits entretiens. Or, le contexte actuel et les « maigres » finances de l'Etat font que les priorités du gouvernement sont autres que l'appui aux jeunes. Ce risque a une probabilité forte de se réaliser ;
- Le manque d'appropriation par la partie nationale pèse également sur les chances de continuité et de pérennité des acquis du projet, puisque les responsables ne s'impliquent pas assez pour mobiliser tous les moyens et les ressources nécessaires à la continuité des

activités. Or ce manque d'appropriation est déjà ressenti, comme évoqué précédemment dans le rapport. Ce risque a une probabilité moyenne de se réaliser, si des actions pour impliquer tous les responsables sont menées.

En résumé de cette partie, il est fort probable que les résultats acquis tout au long du projet, dans le contexte actuel, ne puissent pas encore être pérennisés, et que l'appui des PTF reste encore nécessaire pour poursuivre l'élan.

### 3.6. EVALUATION DES ASPECTS TRANSVERSAUX

#### 3.6.1. Mécanisme de Suivi-Evaluation

Un premier aspect abordé dans cette partie concerne **le mécanisme de suivi et d'évaluation** du projet dans son ensemble. Ce dernier est satisfaisant dans la mesure où la gestion et le suivi des risques et des problèmes est systématique et fiable. Néanmoins, les réponses du management aux problèmes identifiés gagneraient à être planifiées dans le temps (calendrier d'exécution).

Par ailleurs, les différentes missions conjointes de suivi sur terrain (PNUD et partie nationale), le système de suivi est satisfaisant, car le suivi des risques et des problèmes inhérents au projet est fait de manière régulière (retracé dans les rapports trimestriels d'avancement) et est partagé aux parties prenantes du projet. Néanmoins, les actions à entreprendre (réponse du management aux problèmes identifiés) gagneraient à être planifiées dans le temps (mise en place d'un calendrier d'exécution). En outre, les missions de suivi sur terrain sont faites conjointement entre l'équipe du PNUD et l'équipe nationale, ce qui favorise une prise de décisions rapide et efficace en cas de nécessité. De plus, les revues trimestrielles et annuelles permettent de mettre les différents acteurs sur le même diapason et d'être au même niveau d'information.

Cependant, le mécanisme de suivi des MdJ au niveau du ministère de tutelle est peu efficace. En effet, bien que des rapports trimestriels et/ou annuels soient envoyés aux responsables des ministères, aucune mesure ne sont prises pour traiter des problèmes évoqués au niveau de ces MdJ. Par conséquent, puisque les rapports ne sont ni utilisés, ni même lus, les agents qui sont chargés de les élaborer ont tendance à y mettre le moins d'informations possible, voire même à les « bâcler ». Ainsi, la qualité de ces rapports s'amenuise puisque les responsables des MdJ ne sont même pas sûrs que les responsables des ministères les lisent (donc pas de contrôle), étant donné qu'il n'y a jamais aucun feedback. Enfin, il serait judicieux de repenser le système de suivi-évaluation au niveau des MdJ, afin de faire remonter des informations de qualité et exploitable par les véritables responsables ministériels impliqués (tels que la DNP ou la DPJ) dans les prises de décision concernant les MdJ.

### 3.6.2. Appropriation

L'appropriation du projet par certains responsables ou acteurs au niveau de la partie nationale semble être défailante. En effet, la perte de matériels (INJ, coordination du volontariat national) pourrait traduire un manque d'intérêt pour les actions du projet et une absence de contrôle et de responsabilisation. En outre, le manque de suivi et d'encadrement des MdJ traduit également cette « indifférence » pour ces structures. Les MdJ sont laissées à elles-mêmes (de plus le PTA ne subit pas beaucoup de changement pour l'année suivante, car la MDJ fait chaque année les mêmes demandes de financement, sans avoir de réponse de la part du Ministère, et les appuis des PTF sont salutaires et remontent l'intérêt qu'a le niveau central pour ces structures.

En fait, la décision du PNUD d'intervenir à ce niveau « inférieur » de la hiérarchie, suite au retard dans la nomination du nouveau gouvernement en début d'année 2014, aurait pu refroidir l'enthousiasme des responsables ministériels, sentant que le projet leur « échappe ». Aussi, ces structures sont laissées à elles-mêmes et ne font pas l'objet de l'encadrement et du suivi adéquat. Pour preuve, les rapports envoyés au ministère central n'ont jamais d'écho, ce qui démotive les responsables des MdJ qui se cantonnent, finalement, au minimum d'informations dans leurs rapports.

Mais, d'un autre côté, certains responsables ministériels justifient cette situation de manque d'appropriation par le fait que certaines activités et décisions sont prises au niveau du PNUD, sans même qu'ils soient consultés (par exemple lors de la sélection ou du choix des prestataires pour certaines formations dans le cadre de la mise en œuvre). En effet, bien que le PNUD suive ses procédures, une concertation et une transparence minimales sont toujours requises pour l'instauration d'une franche et efficace collaboration.

Aussi, il pourrait être utile que les deux parties (ministère et PNUD) définissent et mettent au clair les attributions, les responsabilités et les modalités de collaboration, afin d'éviter les incompréhensions et d'améliorer la coordination dans une optique d'atteinte de résultats palpables.

### 3.6.3. Rôle catalyseur

En outre, il est également important de souligner que, en intégrant une collecte des préoccupations des jeunes via SMS et site web, le projet a su capitaliser les acquis en termes d'utilisation des NTIC dans la collecte d'information et dans la promotion de la participation des jeunes dans le cadre du projet « Gouvernance par le mobile ». Mais, bien que le faible taux de pénétration de l'internet au niveau de la population Malagasy (aux environs de 2%) ait entraîné une faible participation des jeunes lors de la collecte des préoccupations via les différents sites web, on peut dire que cela permet de faire entrer, progressivement, la culture de

participation via les NTIC au niveau de la population et renforce le rôle catalyseur du projet (aspect répliation<sup>7</sup>).

#### 3.6.4. L'intégration des dimensions transversales

Les programmes de coopération au développement des agences des Nations Unies doivent intégrer, dans la mesure du possible, les différentes thématiques transversales qui constituent des priorités pour le Système des Nations Unies. Aussi, le projet « Jeunes » devrait également prendre en compte ces différentes dimensions.

- Prise en compte des droits humains ;

En faisant participer les jeunes et en leur faisant s'exprimer sur leurs préoccupations, le projet contribue au respect des principes des Droits Humains que sont la Participation et l'Inclusion. En considérant l'ensemble des jeunes des localités d'intervention (jeunes filles et jeunes hommes, ruraux et urbains, valides ou vivant avec un handicap, en bonne santé ou vivant avec le VIH/SIDA, scolarisés ou non, en chômage ou en recherche d'emploi...), le projet prend en compte également les principes d'Egalité et de Non-discrimination.

De plus, le projet « Jeunes » tend à favoriser la réalisation des Droits Humains, et spécifiquement ceux des jeunes, en renforçant les capacités des structures d'appui aux jeunes (ministères, MdJ), qui sont, dans ce cas, les « obligataires<sup>8</sup> », et celles des jeunes, qui sont les « ayant droits ». En effet, les structures d'appui aux jeunes sont porteurs d'obligations vis-à-vis des jeunes dans la mesure où leur rôle est de permettre à ces derniers de mieux exercer leurs droits ; droits qui sont inaliénables à tout Etre Humain. Les lacunes de capacités au niveau de ces différents acteurs (obligataires et ayant droits) sont adressées dans le cadre de ce projet.

- Prise en compte du genre ;

Le projet en lui-même a su intégrer l'approche genre tout au long de sa mise en œuvre. En effet, les résultats de la collecte des préoccupations ont été désagrégés par genre, de manière à bien faire ressortir les spécificités des problèmes des filles. De plus, la participation de ces dernières aux différents ateliers (régionaux et nationaux) a été favorisée, et la proportion des filles recevant les formations a été augmentée pour la porter au moins à la moitié des participants. En effet, un indicateur du projet prend en compte cette dimension genre. Comme résultat, on peut, par exemple, noter que 1 055

---

<sup>7</sup> Répliation désigne le fait que les activités, les démonstrations, ou les techniques sont répétées tant dans le cadre que hors du cadre du projet, que ce soit au niveau national ou international

<sup>8</sup> Les « obligataires » sont les institutions/personnes qui doivent s'acquitter de leurs obligations vis-à-vis des « ayant droits », afin de faire respecter les droits de ces derniers et de leur permettre de revendiquer ces droits.

jeunes ont été formés en « Lifeskills », dont 496 jeunes filles et jeunes femmes, soit 47% des personnes formées.

- Prise en compte de la communication

D'une part, le projet a, certes, intégré une dimension « communication » dans la mesure où les campagnes de sensibilisation (participations aux collectes des préoccupations via SMS, participation aux ateliers, etc.). Cependant, les différentes campagnes de sensibilisation et de mobilisation des PTF n'ont pas été réalisées. Or, ce genre de communication permet de faire du lobbying pour la mobilisation des différents acteurs, mobilisation qui est cruciale pour l'avenir des projets en faveur des jeunes. Mais, le projet devrait avoir recours à des formes de communication plus attrayantes et plus efficaces, portant vraiment sur des éléments accrocheurs tels enjeux, les résultats et les réussites dans les appuis en faveur des jeunes. De plus, certains jeunes fréquentant les MdJ, et qui ont été interviewés dans le cadre de cette évaluation, ont émis la recommandation de communiquer davantage sur les missions des MdJ et les activités qui y ont cours, car beaucoup de jeunes ne connaîtraient pas vraiment ce qui s'y passe. En effet, certains pensent que les activités des CAPJ (preuve qu'ils ne savent pas que le nom a évolué) sont exclusivement axées autour du sport.

D'autre part, au sein des MdJ, les jeunes viennent souvent pour y avoir des échanges avec leurs pairs. La dimension de la communication apparaît, ici, comme un instrument de renforcement de la cohésion sociale et d'épanouissement social.

- Prise en compte du renforcement des capacités

Dès le départ, les activités planifiées du projet avaient déjà intégré des activités de renforcement de capacité, comme par exemple la formation des acteurs en programmation en faveur des jeunes. En fait, le renforcement de capacité a été au cœur du projet, puisque les différents acteurs à tous les niveaux (ministères, MdJ, jeunes) ont en bénéficié. Ceci est classique dans une approche de programmation basée sur les Droits Humains qui intègre une analyse du rôle des acteurs et de leurs capacités à remplir leurs obligations.



## **4. CONCLUSIONS ET LECONS TIREES**

### **4.1. CONCLUSIONS**

A la lumière des analyses ci-dessus, nous pouvons conclure que le projet « mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar » est pertinent, compte tenu du contexte Malagasy et des différentes orientations des politiques en la matière, tant du côté national que du côté des Nations Unies. Bien que l'impact et la durabilité des résultats et des mécanismes mis en place ne soient pas assurés à ce stade de l'intervention, il importe de continuer ce genre d'action en faveur des jeunes, car cela a le mérite de les responsabiliser, de leur faire sentir qu'on s'intéresse à eux et à leur préoccupations, de leur redonner confiance en eux, et de mieux les préparer à prendre en main leur avenir.

Aussi, il est primordial de continuer les appuis en faveur de cette population que l'on peut qualifier de vulnérable et qui est, pourtant, un maillon essentiel de la société Malagasy. Par ailleurs, les actions de lobbying et de mobilisation de tous les acteurs (Etat, PTF, société civile,...) sont très importantes et doivent donc être renforcées, l'enjeu étant de façonner la jeunesse Malagasy pour qu'elle devienne progressivement une pierre incontournable dans la construction de l'avenir du pays.

Enfin, les coûts engendrés par la mise en œuvre de tels projets ne sauraient être plus élevés que les effets bénéfiques et les impacts que le pays en retirera en termes de cohésion sociale, de développement économique, d'innovation et de respect des droits humains et des préceptes démocratiques, car ces jeunes sont, comme il est dit plus haut, l'avenir de la Nation et seront, donc, à ce titre, un jour ou l'autre, amenés à prendre de grandes décisions chacun à leur niveau.

Les projets d'appui aux jeunes sont donc d'une visée hautement stratégique, à plus forte raison dans un pays comme Madagascar qui compte environ 70 % de jeunes, et méritent, donc, la plus grande mobilisation possible.

## 4.2. LEÇONS APPRISES

### 4.2.1. Les enseignements

Les enseignements que l'on pourrait tirer à l'issue de cette évaluation sont :

- L'importance de l'appropriation par la partie nationale et de la responsabilisation des différents responsables à tous les niveaux pour ...;
- La nécessité de créer une synergie d'action entre tous les autres intervenants (autres bailleurs, autres agences, administration, société civile...), et plus spécialement entre les agences des Nations Unies pour ...;
- L'efficacité des formations est déterminante dans l'atteinte des effets du projet, étant donné que le projet est très axé sur le renforcement de capacités pour ...;
- Les appuis doivent s'accompagner d'un renforcement de capacités pour optimiser les résultats ;

### 4.2.2. Les facteurs clés de succès et les bonnes pratiques

- L'association d'experts thématiques reconnus dans la mise en œuvre du projet, afin de garantir la fiabilité des méthodologies et des aspects techniques spécifiques (par exemple l'INSTAT pour la collecte des préoccupations des jeunes sous forme d'enquêtes, ou encore le CNPC pour la participation des jeunes) ;
- Le renforcement de capacités des différents acteurs (responsables du ministère, responsables des MdJ, réseaux des jeunes,...) comme condition sine qua non de l'efficacité des appuis ;
- L'accompagnement post-formation des responsables formés lors de leur retour sur leur lieu de travail, afin de rendre effectif les acquis théoriques et de les appliquer à leur vécu ;
- Le suivi conjoint sur terrain, comprenant les principaux responsables de chaque partie prenante, afin de faciliter la prise immédiate de décisions pour remédier aux problèmes in situ ;
- L'adoption d'une approche intégrée englobant les différents domaines d'intervention prioritaires (lutte contre la pauvreté, approche genre, santé de la reproduction, formation professionnelle, accès aux services de microfinance, etc.) des Nations Unies et l'essai de coordination entre les différentes agences et projets concernés (FNUAP, PNUD, UNICEF, PAFIM, BIT).

#### 4.2.3. Écueils à éviter

Les écueils à éviter seraient de :

- Mettre en place des comités de projet ou des structures d'orientation et de suivi trop lourdes qui ne peuvent pas se réunir autant de fois qu'il ne le faut, ce qui amenuise leur efficacité ;
- Anticiper sur la réalisation de tâches ou d'activités qui sont dépendantes d'autres activités dont la réalisation peut causer des problèmes ou qui peuvent connaître des retards importants (importance de l'évaluation des risques et de la gestion des connaissances).

## **5. RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS**

Compte tenu des analyses et des leçons tirées du projet, les recommandations et les suggestions sont les suivantes :

- Pour les prochaines interventions des Nations Unies en faveur des jeunes, mettre en œuvre un projet inter-agences, ou, à défaut, renforcer la coordination à travers la mise en place d'un comité de suivi et d'orientations des actions en faveur des jeunes, en appuyant sur l'aspect transversal de l'appui aux jeunes et en positionnant les jeunes en tant que population vulnérable ;
- Institutionnaliser et pérenniser les plateformes de dialogue entre les jeunes et les décideurs (techniciens et politiques), afin de garantir la prise en compte des préoccupations et suggestions des jeunes dans la conception de politique de développement en faveur des jeunes ;
- Améliorer la coordination inter-agences et veiller à renforcer la synergie des actions à travers l'institutionnalisation des séances de coordination, d'échanges et d'harmonisation (vision, stratégie, procédures,...) ;
- Renforcer le lobbying et le coaching auprès du gouvernement pour :
  - o qu'il prenne le lead dans la mise en œuvre et le suivi de la stratégie et du plan d'actions en faveur des jeunes, stratégie et plan d'actions partagés par tous les acteurs ;
  - o maintenir une certaine stabilité au niveau des responsables concernés par le projet (par exemple les responsables des MdJ et les directeurs régionaux) ou au moins pour assurer une bonne passation, afin de conserver les acquis et d'assurer la pérennité des résultats et des mécanismes mis en place ;
  - o faire de l'appui à la jeunesse un cheval de bataille d'un développement harmonieux et pérenne, et investir dans l'appui aux jeunes en augmentant le budget alloué, notamment au niveau des MdJ qui sont les structures les plus proches des jeunes ;
  - o mobiliser les différents acteurs du développement autour des questions de la jeunesse et des enjeux que cela revêt (table ronde, campagne de sensibilisation,...) ;
- De manière plus opérationnelle, renforcer la responsabilisation des détenteurs des matériels (fiches « détenteur ») et engager leur responsabilité pécuniaire au besoin. Si nécessaire, établir un protocole d'accord pour les matériels acquis dans le cadre des projets ;

- Promouvoir le concept de formation-action durant les séances de renforcement de capacité, afin de permettre l'application immédiate à des cas concrets ;
- Pour l'amélioration du fonctionnement des MdJ :
  - Finaliser la révision du cadre juridique d'intervention des MdJ ;
  - Elaborer un manuel de procédures harmonisées (intégrant l'organigramme et la description des fonctions et responsabilités de chacun, l'élaboration des PTA et des indicateurs de performance...) ;
  - Renforcer la coordination des différents appuis des PTF pour une meilleure synergie ;
  - Intégrer des formations professionnelles pour des petits métiers (la menuiserie, la mécanique auto, le tourisme (y compris les cours de langues étrangères telles que l'anglais et le français) et des métiers dont les débouchés sont spécifiques à la région d'intervention : ex : techniques de fabrication des pirogues en fibre de verre (Morondava) ;
  - Renforcer le SSE (système d'information, remontée des données, nature et qualité des données à remonter, responsables de la collecte et de l'analyse des informations, processus de prise de décisions pour les actions de redressement...) des MdJ et l'encadrement par le ministère de tutelle ;
  - Former les personnels des MdJ pour répondre aux questions des jeunes qui viennent les voir ou, à défaut, pour orienter les jeunes et leur donner des informations sur les démarches à suivre et les personnes à contacter ;
  - Favoriser une appropriation au niveau des CTD et intégration de l'appui à la jeunesse et aux MdJ dans les différents plans (communaux et régionaux) de développement ;
  - Agrandir les MdJ et mieux disposer les salles afin de permettre le bon déroulement de chaque activité (par exemple, mettre en place une salle réservée pour recevoir les jeunes qui ont des problèmes, afin de préserver leur intimité et les inciter à partager leurs soucis, ou encore ne pas mettre la bibliothèque dans la même salle que les cours de musique) ;
- Renforcer l'appropriation et l'implication de la partie nationale dans les différents processus (élaboration des TdRS et autres documents pour le projet, commission de recrutement des prestataires, suivi et contrôle qualité des prestations,...) ;
- D'ordre plus général :
  - Renforcer les capacités des responsables ministériels en suivi, évaluation et plaider pour renforcer le lobbying auprès des PTF et du gouvernement ;
  - Renforcer la communication sur les activités et les effets, sur les succès (par exemple par des « story telling »), une fois que quelques résultats et impacts tangibles seront visibles, afin de sensibiliser davantage les jeunes sur l'opportunité que leur offre les

appuis du projet et les MdJ, et de faire du lobbying auprès des autres PTF et du gouvernement ;

- Créer une émulation par des échanges d'expérience entre les différents responsables des MdJ et des responsables régionaux. Cela leur permettra également de voir ce qui se fait dans d'autres MdJ, quelles sont les choses que les autres font et qui devraient pouvoir améliorer la performance ;
- Promouvoir une gestion de connaissances efficace à travers une plateforme dédiée, afin de surmonter rapidement des problèmes déjà connus et dont les solutions sont détenues par d'autres personnes : identification, formalisation et partage de ces connaissances (par exemple lors de la collecte des avis des jeunes via internet et les réseaux sociaux et les arrangements techniques notamment avec les opérateurs téléphoniques).

## 6. ANNEXES

### 6.1. Annexe 1 : Termes de Référence de l'évaluation finale



#### INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE

Consultant local chargé de réaliser une évaluation du

Projet « Mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar »

09.09.2014

---

Pays : PNUD MADAGASCAR

Description : Recrutement d'un Consultant local chargé de réaliser l'évaluation des résultats du projet

Titre du Projet : « Mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar »

Durée de la mission : 30 jours ouvrables incluant les déplacements sur le terrain et la rédaction des rapports du 13 octobre au 14 novembre 2014

---

## 1. CONTEXTE

Madagascar est un pays à forte proportion de jeunes. La culture malgache considère cependant les jeunes n'ayant pas encore leur autonomie de vie comme étant des enfants laissés sous la protection des parents, donc ne disposant pas de capacité d'analyse, ni de pouvoir de prise de décision. De ce fait, les jeunes ne sont pas consultés ni même invités lors des grandes discussions concernant l'avenir de leur communauté de base, des communes et encore moins du pays. Au cours de ces dernières années cependant, les jeunes commencent à prendre des initiatives et à discuter entre eux des problèmes rencontrés à leur niveau et proposent d'apporter des solutions et de nouvelles approches quant à leurs implications dans le processus de participation au développement et dans la concrétisation des idées touchant les différents niveaux (local, régional et national).

En valorisant les expériences antérieures en matière d'appui à la structuration et à la participation des jeunes, le bureau du PNUD à Madagascar, à travers l'Institut National de la Jeunesse, et sur un financement des fonds fiduciaires DGTF (Democratic Governance Thematic Trust Fund) met en œuvre le premier projet en faveur des jeunes intitulé « Mise en œuvre des actions prioritaires issues des préoccupations des jeunes à Madagascar ». Ce projet a commencé en février 2012, va durer jusqu'en fin décembre 2014 et vise le renforcement des capacités des jeunes à mieux s'exprimer et à exercer leurs rôles d'acteurs d'une transformation sociale, de régulation et de contrôle des actions de développement.

Les principaux résultats attendus du projet sont que :

- Les préoccupations des jeunes notamment concernant leurs droits civils, politiques, économiques soient collectées et traitées,
- Les préoccupations des jeunes soient traduites en stratégie et plan d'action,
- Les actions prioritaires issues du plan d'action soient mises en œuvre et pérennisées,
- et que le projet soit géré efficacement.

La collecte des préoccupations s'est effectuée suivant la méthode traditionnelle des enquêtes par porte à porte, par focus groupe et autres réunions informatives ainsi que par

l'utilisation des nouvelles technologies de l'information telles que la téléphonie mobile et les SMS, les réseaux sociaux (facebook, twitter et blogs sur site web). Une fois collectées, les préoccupations ont été analysées statistiquement de sorte que la stratégie et le plan d'actions ont été élaborés dans le but d'adresser ce qui tourmente effectivement la majorité des jeunes femmes et jeunes hommes du monde rural et du milieu urbain. Ainsi, dans le but de réaliser des activités dans ce sens, les capacités en plaidoyer, en leadership, en organisation du travail des responsables des maisons de jeune des zones d'intervention du projet ont été renforcées.

. Dans le cadre du renforcement en capacités de programmation, une trentaine de jeunes et les directeurs nationaux successifs du projet ont été formés en évaluation d'impact des projets en faveur des jeunes et en programmation pour le développement des jeunes. Les responsables de la Direction du Système d'information du Ministère chargé de la jeunesse ainsi que ceux des 5 maisons des jeunes ont été également formés pour la constitution d'une base de données sur la jeunesse.

. Des Volontaires des Nations Unies jeunes sont recrutés pour devenir des animateurs en formation et insertion professionnelle, en éducation physique, sportive et artistique, en compétence de vie et conseil ainsi qu'en mobilisation sociale et culturelle avec du matériel correspondant et installés au niveau des maisons de jeunes où des terrains de sport mixtes ouverts avec bloc pour sanitaire, vestiaire et remisage de matériel seront aussi construits.

Sur le plan méthodologique, dans le but de réaliser des actions visant à adresser les préoccupations des jeunes tel que prescrit dans le plan d'action issu de l'analyse des résultats des enquêtes et pour une meilleure coordination des actions de développement de la jeunesse, les interventions des diverses agences onusiennes ont été mises en commun dans le cadre d'un protocole d'accord entre PNUD (appui institutionnel et organisationnel et mise à jour du cadre légal des maisons de jeunes), UNICEF (appui des jeunes pour leur mobilisation sociale en vue de la promotion et protection des droits des jeunes) et UNFPA (actions pour la santé de la reproduction et prestations de services pour les jeunes) . Dans le même sens, les interventions de BIT et d'UNESCO pour la formation et l'insertion professionnelles sont intégrées au niveau des maisons de jeunes, sans oublier la place des jeunes en tant qu'acteur transversal dans tous les projets appuyés par le PNUD : lutte contre le VIH/SIDA, lutte contre la pauvreté et moyens de subsistance durable à travers le modèle de développement communautaire intégré, protection de l'environnement, microcrédits...

La pérennisation des activités pour une réplique des résultats se réalisera par la prise en main des activités par les différentes structures de la jeunesse, dont le Comité interministériel de la jeunesse ainsi que ses démembrés, ainsi que par la Direction des partenariats et du développement du Ministère chargé de la jeunesse ainsi que par la société civile dont la Dynamique Junior du Consortium National de la Participation Citoyenne qui se seraient appropriés les résultats.

Le projet sera clôturé en fin décembre 2014 ainsi, en conformité avec la politique du PNUD, il est prévu une évaluation externe du projet à la fin de sa mise en œuvre, à des fins de redevabilité et d'apprentissage. Le PNUD recrute de ce fait un consultant national qui travaillera sous la supervision directe du responsable de l'Unité Suivi et Evaluation du programme, pour conduire une évaluation dudit Projet pour 30 (trente) jours ouvrables.

## 2. OBJECTIFS PRINCIPAUX, RESPONSABILITES ET DESCRIPTION MANDAT

### a) OBJECTIF GENERAL

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite au plan d'évaluation du bureau. En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations prévues par un accord de participation aux coûts. L'objectif principal de la présente évaluation étant d'accroître la redevabilité et l'apprentissage. Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes (PNUD, Ministère de la Jeunesse et l'Institut Nationale de la Jeunesse, les Services techniques régionaux, la communauté de jeunes, les OSC etc.) à des fins de prise de décision en ce qui concerne l'après-projet. Les leçons apprises seront capitalisées également lors de la conception et la mise en œuvre de projets similaires.

### b) OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Apprécier de manière objective la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du projet,
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet,
- Faire ressortir les bonnes pratiques et les leçons à tirer,
- Faire des recommandations et proposer des orientations claires pour le futur.

### c) RESPONSABILITES DU CONSULTANT

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

1. Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?
2. Les changements opérés sur le projet, le cas échéant, étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
3. Dans quelles mesures le projet a réalisé les produits attendus de sa mise en œuvre ?
4. Dans quelles mesures les dits produits étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (effet CPAP) ?
5. Dans quelles mesures les dits produits étaient-ils adaptés aux besoins des bénéficiaires ?
6. Dans quelles mesures les dimensions pauvreté, environnement durable et des moyens de subsistance ont-elles été prises en compte ?
7. Dans quelles mesures la dimension genre a-t-elle été prise en compte ?
8. Dans quelles mesures la dimension communication a-t-elle été prise en compte ?
9. Dans quelles mesures la dimension droits humains a-t-elle été prise en compte ?
10. Dans quelles mesures le projet a contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
11. Quels changements (ou signes précoce de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?
12. Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ?
13. Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ?
14. Quels ont été les facteurs de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
15. Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
16. Quels ont été les effets non attendus du projet ?
17. Quelles sont les recommandations et orientations pour l'après-projet, ainsi que pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?

#### d) METHODOLOGIE

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

Cette méthodologie fera l'objet de validation par un comité d'évaluation avant de passer aux prochaines étapes.

Les informations qualitatives et quantitatives devront provenir d'enquêtes réalisées auprès d'échantillons représentatifs des populations cibles dont la liste doit être validée par le Comité de pilotage du projet.

Il est attendu des soumissionnaires qu'ils précisent en détail leur proposition de méthodologie, qui devra répondre aux critères de : pertinence des choix de populations retenues, d'efficacité ( en termes d'atteinte des objectifs spécifiques ci-dessus mentionnés), d'économie, de respect des délais contractuels et des normes et éthiques internationales en matière d'évaluation finale de projet.

#### e) SUPERVISION

Le consultant sera supervisé directement par le responsable de l'Unité Suivi Evaluation au niveau du Programme du PNUD.

### 3. LIVRABLES ET CRITERES DE QUALITE DES LIVRABLES :

1) Rapport initial de l'évaluation incluant la synthèse documentaire, la méthodologie, la matrice de l'évaluation, les outils d'enquête, le calendrier et le budget actualisés et le rapport de formation des enquêteurs ;

2) Rapport intermédiaire de l'évaluation conforme aux objectifs spécifiques ;

3) Rapport final validé par le Comité d'évaluation.

Description du service	Critères de qualité des livrables	Date

<p>Rapport initial de l'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le respect du canevas ;</li> <li>- Cohérence entre les différentes parties du document ;</li> <li>- Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ;</li> <li>- Contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>o TDRs bien appréhendés par le prestataire</li> <li>o Méthodologie, outils, méthode de collecte proposés permettant de répondre aux questions d'évaluation et à la mise en valeur des acquis du Programme</li> <li>o Programme de travail détaillé couvrant les zones d'intervention du programme</li> <li>o Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation</li> </ul> </li> <li>-</li> </ul>	<p>Fin de la Semaine 1</p>
<p>Rapport intermédiaire de l'évaluation conforme aux objectifs spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le respect de l'approche méthodologique convenu ;</li> <li>- Les données et informations recueillies dans les fiches sont conformes à la réalité sur terrain, leur véracité est vérifiée et démontrée ;</li> <li>- La chaîne de résultats qui ont mené la stratégie et le plan d'actions de l'initiative aux effets souhaités, les forces et faiblesses de l'approche sont analysées et démontrées ;</li> <li>- Les atouts et contraintes de la stratégie de partenariat, notamment la participation et la contribution des partenaires en terme de ressources financières, en nature ou en leadership, dans l'atteinte des résultats, sont bien définis et ressortis ;</li> <li>- Les recommandations pratiques et réalisables, soutenues par des faits avérés et reliés aux déductions et conclusions, ainsi que les enseignements tirés par rapport à la durabilité de l'initiative et le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, sont disponibles ;</li> <li>- le rapport de mission est délivré.</li> </ul>	<p>Fin de la semaine 2</p>
<p>Rapport final conforme aux objectifs spécifiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'approche participative et l'implication des cibles dans la finalisation et la validation du rapport sont optimisées ;</li> </ul>	<p>Fin de la</p>

et validé par le Comité d'évaluation	- La méthodologie et les résultats de l'étude sont conformes aux objectifs spécifiques susmentionnés	4	Semaine
--------------------------------------	--	---	---------

**NB :** A l'issue de sa mission et/ou de chaque étape (le cas échéant), le prestataire doit fournir les différents rapports prévus (rapport préliminaire, d'avancement, rapport final) suivant le modèle fourni par le projet.

#### 4. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES

##### Valeurs intrinsèques

- Démontrer son intégrité en se conformant aux valeurs et aux normes morales de l'ONU,
- Favoriser la vision, la mission, et les buts stratégiques du PNUD,
- Démontrer sa capacité d'exercer dans un environnement ne tenant pas compte de la différence culturelle, de genre, de religion, de race, de nationalité et de sensibilité,
- Démontrer la rigueur dans le travail, une grande disponibilité, une aptitude au travail en équipe et un esprit d'initiative développé.
- Démontrer une aptitude d'adaptation aux guides et outils de travail proposé par le PNUD

##### Compétences fonctionnelles

##### Gestion de la connaissance

- Aptitude à continuer à renforcer ses capacités et à assurer son développement personnel dans un ou plusieurs domaines de pratiques.

#### Aptitudes opérationnelles

- Bonne connaissance des réalités institutionnelles, sociales et culturelles de la jeunesse malgache,
- Une bonne expérience de l'utilisation d'approche participative,
- Aisance dans la communication écrite et orale,
- Aptitude à établir des bonnes relations avec les institutions, partenaires et la population cible et à produire des réponses rapides et adéquates.

#### Qualifications

- Qualifications nécessaires (y compris connaissances spécialisées)
  - Titulaire d'un diplôme Bac+4 en Sciences Sociales, Démographie, Statistique, Droits Humains ou domaines équivalents,
  - Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel,
  - Excellentes capacités relationnelles avec divers interlocuteurs et publics,
  - Excellentes capacités rédactionnelles,
  - Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication,
  - Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires.
- Expériences professionnelles requises
  - Au moins cinq (05) évaluations de projet/programme au sein d'un organisme de développement international ou national, à titre personnel ou au sein d'un organisme ou bureau d'étude

#### 5. DOCUMENTS A REMETTRE POUR LE .....

à l'UPM - UNDP, Zone Galaxy , ANTANANARIVO en mentionnant la référence ci-après :

« UPM /CONSULTANCE EVALUATION PROJET « MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS ISSUES DES PREOCCUPATIONS DES JEUNES A MADAGASCAR ».

1. Proposition :

(i) Lettre de motivation et CV complet

(ii) Méthodologie pour conduire la mission

(iii) Références et contacts - minimum deux

2. Offre financière (\* voir tableau ci-annexé)

Les candidats répondant au profil seront soumis à une interview pour finaliser le processus de sélection après revue de leurs CV le cas échéant.

6. PROPOSITION FINANCIERE POUR LA PRESTATION DE SERVICES

IMPORTANT :

- Seul ce format de tableau sera autorisé. Cette offre sera prise en considération comme indicative et fera l'objet de négociations.
- Les consultants proposeront leur offre tenant compte de tous les déplacements sur terrain et des délais d'élaboration et de soumission des rapports ;
- Les montants seront exprimés en ARIARY ;
- Le PNUD ne fournira aucun appui logistique dans l'exécution de cette mission, le consultant est appelé à prendre en considération tout les frais nécessaires pour la mener à bien et à les soumettre au PNUD dans le cadre de cette offre financière.
- La mission durera 4 semaines – Le consultant ne passera pas plus de 4 semaines sur les lieux de mission hors Antananarivo ;
- Les frais de mission des consultants et enquêteurs, ainsi que les frais de formation des enquêteurs seront payés de manière anticipative aux consultants.
- Les honoraires des enquêteurs seront libérés à la fin de la période d'enquête sur base de facture certifiée.
- Les honoraires des consultants seront remis au terme de la consultance sur base d'une facture certifiée et de la validation du rapport part le projet.
- Le soumissionnaire proposera une offre forfaitaire pour les 4 semaines de la mission et soumettra son offre selon le tableau suivant dans les limites du budget disponible :

Poste budgétaire	Prix Unitaire	Quantité	Total	Commentaire
Honoraires du Consultant		Forfait <b>tout inclus*</b> pour les 30 jours ouvrables		

\* comprenant tous les frais logistiques connexes nécessaires à l'exécution de la mission, y compris les frais de missions sur le terrain (transport, hébergement, frais de subsistance, duplication documents, photocopie, fournitures diverses)

Elaborés par Deleau Razafimanantsoa, Point Focal Jeunes : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Visés par Abdou Salame, Gestionnaire du Projet :

\_\_\_\_\_

Validés par Alpha Bah, Spécialiste en Suivi-  
Evaluation : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Et par Herisoa Razafindraibe, DNP :

\_\_\_\_\_

Approuvés par Jonas Mfouatie, DRR/P :

\_\_\_\_\_



## 6.2. Annexe 2 : Matrice de l'évaluation

CRITERE D'EVALUATION	QUESTIONS D'EVALUATION	SOUS-QUESTIONS	PRINCIPALES SOURCES DE DONNEES	PROCEDURE/MODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES
PERTINENCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure le projet est-il compatible et cohérent avec la stratégie d'appui du Système des Nations-Unies et du PNUD ?</li> <li>- Dans quelle mesure le projet est compatible et cohérent avec la politique sectorielle nationale ?</li> <li>- Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec les besoins de ses bénéficiaires ?</li> <li>- Dans quelle mesure l'approche utilisée était-elle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet et sa stratégie de mise en œuvre sont-elles pertinentes eu égard au contexte (social, économique...)</li> <li>- Dans quelles mesures les dimensions genre, pauvreté, environnement durable et des moyens de subsistance ont-elles été prises en compte ?</li> <li>- Dans quelles mesures la dimension « droits humains » a-t-elle été prise en compte ?</li> <li>- Dans quelles mesures les dits produits étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF) et du PNUD en particulier (effet CPAP) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de projet</li> <li>- Politique Nationale de la Jeunesse</li> <li>- CPAP</li> <li>- UNDAF</li> <li>- Rapport de synthèse sur la collecte des préoccupations des jeunes</li> </ul>	<p>Analyse documentaire et analyse de la cohérence des différents éléments contenus dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de projet</li> <li>- CPAP</li> <li>- UNDAF</li> <li>- Politique Nationale de la Jeunesse</li> <li>- Rapport de synthèse sur la collecte des préoccupations des jeunes</li> </ul>

CRITERE D'EVALUATION	QUESTIONS D'EVALUATION	SOUS-QUESTIONS	PRINCIPALES SOURCES DE DONNEES	PROCEDURE/MODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES
	appropriée pour atteindre les objectifs du projet ?			
EFFICACITE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats escomptés ont-ils été réalisés ?</li> <li>- Est-ce que les outputs prévus dans le cadre du projet ont été réalisés ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les indicateurs du projet ont été atteints ?</li> <li>- Est-ce qu'un mécanisme de collecte et d'analyse des préoccupations des jeunes (bénéficiaires) a été mis en place ?</li> <li>- Dans quelle mesure ce mécanisme a permis la collecte et l'analyse des préoccupations des jeunes dans le cadre du projet ?</li> <li>- Est-ce que le document de stratégie et le plan d'action ont été élaborés dans des normes de qualité acceptable ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité, rapports techniques et PTA</li> <li>- Entretien : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonnateur du projet</li> <li>▪ Directeur National du Projet</li> <li>▪ Gestionnaire du projet</li> <li>▪ DSI ministère de la jeunesse</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des PTA et des rapports techniques et rapports d'activités (% de réalisation des activités des PTA)</li> <li>- Analyse des informations issues des enquêtes/entretien et comparaison par</li> </ul>

CRITERE D'EVALUATION	QUESTIONS D'EVALUATION	SOUS-QUESTIONS	PRINCIPALES SOURCES DE DONNEES	PROCEDURE/MODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure la stratégie et le plan d'actions ont-ils répondu aux préoccupations des jeunes ? Pourquoi ?</li> <li>- Le plan d'action a-t-il été mis en œuvre dans sa totalité ? pourquoi ?</li> <li>- Dans quelle mesure le projet a contribué au renforcement de capacité de la contrepartie nationale ?</li> <li>- Quelles recommandations pourrait-on apporter ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membre Conseil des jeunes (régional et national)</li> <li>- Enquête et focus group : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficiaires (jeunes dans les zones d'intervention)</li> </ul> </li> <li>- Visite sur terrain : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de la Jeunesse</li> <li>▪ Maison des jeunes</li> </ul> </li> </ul>	<p>rapport aux objectifs escomptés</p>
EFFICIENCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources financières ont-elles été gérées de manière économe ?</li> <li>- De meilleurs résultats auraient-ils été possibles avec les mêmes coûts ou est-ce les résultats obtenus auraient-ils pu être atteint avec des coûts moindres</li> <li>- Quelles recommandations pourrait-on apporter ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de projet (stratégie et plan d'action)</li> <li>- Rapports techniques et financiers</li> <li>- Entretien : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonnateur de projet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des écarts dans la planification financière (coût estimés et coûts réels)</li> </ul>

CRITERE D'EVALUATION	QUESTIONS D'EVALUATION	SOUS-QUESTIONS	PRINCIPALES SOURCES DE DONNEES	PROCEDURE/MODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionnaire de projet</li> <li>▪ Directeur National du Projet</li> </ul>	
IMPACTS	Quels changements ou prémices de changements attribuables au projet peut-on constater ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels changements positifs ou négatifs ont pu être constatés et qui sont imputables au projet ?</li> <li>- Quels changements inattendus ont pu être constatés à cause du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activité et PTA</li> <li>- Entretien : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonnateur du projet</li> <li>▪ Directeur National du Projet</li> <li>▪ Gestionnaire du projet</li> <li>▪ DSI ministère de la jeunesse</li> <li>▪ Conseil des jeunes (régional et national)</li> <li>▪ Responsable Maison des jeunes</li> </ul> </li> </ul>	- Analyse des résultats des entretiens et enquêtes

CRITERE D'EVALUATION	QUESTIONS D'EVALUATION	SOUS-QUESTIONS	PRINCIPALES SOURCES DE DONNEES	PROCEDURE/MODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête et focus group : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficiaires (jeunes dans les zones d'intervention)</li> </ul> </li> <li>- Visite sur terrain : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministère de la Jeunesse</li> <li>▪ Maison des jeunes</li> </ul> </li> </ul>	
DURABILITE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans quelle mesure les résultats obtenus et les mécanismes mis en place peuvent perdurer au-delà de la fin du projet ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie de pérennisation a-t-elle été élaborée et mise en œuvre ? Quid du rôle de la contrepartie nationale ?</li> <li>- Les institutions et les capacités nécessaires à la pérennisation des acquis sont-elles existantes et suffisantes ?</li> <li>- Existence-ils des risques (financiers, socio-économiques, politiques ou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Documents de synthèse des recommandations des jeunes sur la stratégie de pérennisation des actions prioritaires »</li> <li>- Entretien : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonnateur du projet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse documentaire</li> <li>- Analyse des informations recueillies lors des entretiens et enquêtes</li> </ul>

CRITERE D'EVALUATION	QUESTIONS D'EVALUATION	SOUS-QUESTIONS	PRINCIPALES SOURCES DE DONNEES	PROCEDURE/MODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES
		<p>autres) qui peuvent influencer négativement sur le maintien des résultats et des mécanismes en place ?</p> <p>- Quelles recommandations pourrait-on apporter ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directeur National du Projet</li> <li>▪ Gestionnaire du projet</li> <li>▪ DSI ministère de la jeunesse</li> <li>▪ Conseil des jeunes (régional et national)</li> <li>▪ Responsables Maison des jeunes</li> </ul> <p>- Enquête :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficiaires (jeunes dans les zones d'intervention)</li> </ul>	

### 6.3. Annexe 3 : Echantillon de guides d'entretien utilisés

<b>FICHE GUIDE : Responsables des Maisons des Jeunes et Directeurs Régionaux de la jeunesse</b>
---

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

Renforcement de capacité des responsables des maisons des jeunes/Directeur Régional de la Jeunesse

De quelles formations avez-vous bénéficié dans le cadre du projet « Jeunes » financé par le PNUD ? Qui les a dispensées ?

Combien étiez-vous à la formation, dont combien de femmes ?

Quelles ont été vos motivations ?

Comment avez-vous trouvé la qualité des formations ? Est-ce qu'elles vous ont permis de mieux remplir vos fonctions en tant que responsable des maisons de jeunes/Directeur Régional de la Jeunesse ? Pouvez-vous donner un exemple ?

Opérationnalité et efficacité des maisons des jeunes

Quelles sont les rôles de la maison des jeunes ? Remplit-elle bien ce rôle ? Si non, pourquoi ?

Sont-elles capables de sortir des statistiques sur les jeunes de la région et sur leurs préoccupations ?

Les activités des MdJ intéressent-elles les jeunes de la Région ? Pourquoi ?

Quelles suggestions pouvez-vous apporter pour faire mieux fonctionner les maisons des jeunes ?

Quelles suggestions pouvez-vous apporter pour améliorer le taux de fréquentation des MdJ par les jeunes ?

Quelles suggestions pourriez-vous apporter pour permettre leur pérennisation ?

Quel est l'apport des Volontaires des Nations-Unies ? Fournissent-ils des prestations dans des normes de qualité suffisante ?

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

Est-ce que les résultats atteints auraient pu être mis en œuvre avec des moyens moindres ? Est-ce qu'on aurait pu atteindre plus de résultats sur la même période si on avait fait autrement ? Expliquer.

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

Quels sont les changements visibles ou quels sont les changements que vous avez apportés après avoir reçu les formations dans le cadre du projet Jeunes ?

Quels sont les changements (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des jeunes que vous encadrez/appuyez, en termes de :

- Structuration dans le dialogue et l'expression de leurs idées. Pouvez-vous donner un exemple ?
- Préoccupations (changement par rapport aux préoccupations évoquées lors de la dernière collecte dans le cadre du projet ?)
- comportement par rapport aux thèmes sur lesquels on les a formés (santé de la reproduction, alcool, drogue...). Pouvez-vous donner un exemple ?
- Renforcement de leur participation dans le contrôle des actions de développement et de participation accrue à la vie démocratique et socio – économique. Pouvez-vous donner un exemple ?
- autres...

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

Dans quelle mesure peut-on dire que le projet a été conçu sur la base de vos attentes et de ceux des jeunes de la région ? Est-ce que le projet a répondu à vos attentes et à celles des jeunes de la Région ?

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

Pensez-vous que les formations et l'accompagnement dont vous avez bénéficié continueront à avoir des effets après le projet ? Pourquoi ?

Qu'est-ce qui pourrait permettre à la MdJ de continuer à répondre aux besoins des jeunes de la Région ?

Quelles pourraient être les causes qui empêcheraient la MdJ de ne plus remplir son rôle ?

***Quels sont les facteurs de succès ?***

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

***Quelles sont les bonnes pratiques ?***

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

***Quelles leçons peut-on dégager ?***

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

***Quelles étaient les contraintes ou lacunes durant la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées le cas échéant ?***

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

***Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?***

Avez-vous des recommandations pour la poursuite du projet ?

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

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

***Autres informations utiles***

## FICHE GUIDE:

- **Le comité interministériel de la jeunesse (Président du Comité)**
- **Conseil National de la Jeunesse (Président du Conseil)**

*Que pensez-vous du projet « Jeunes » du PNUD ? Est-ce un projet pertinent ? Est-ce un projet qui a répondu aux défis concernant les jeunes ? Que pensez-vous de la manière dont –elle a gérée (mise en œuvre, suivi...)*

*Quelle est la nature de vos relations et quel est le mode de collaboration entre vous et les autres parties prenantes au projet « Jeunes » (DNP, PNUD, responsables MdJ et autres) ?*

*Pensez-vous que les MdJ fournissent un appui efficace aux jeunes ? Dans quelle mesure et pourquoi ?*

*Quel rôle est censé jouer le comité interministériel/ Conseil National de la Jeunesse dans la mise en œuvre du projet « Jeunes » ?*

*Est-ce que le comité/conseil a bien joué son rôle ? Pourquoi ?*

*De quand date la dernière réunion du Comité/conseil et quelle en était l'ordre du jour ?*

### **Quels sont les facteurs de succès ?**

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

Expliquez comment ?

### **Quelles sont les bonnes pratiques ?**

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

### **Quelles leçons peut-on dégager ?**

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

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

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

***Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?***

Avez-vous des recommandations pour la poursuite du projet (améliorations

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

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

***Autres informations utiles***

**FICHE GUIDE : Responsables techniques du projet (Coordonnateur/point focal projet  
Jeunes, DNP, DNP suppléant, Directeur INJ**

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

Pensez-vous que le projet, dans sa stratégie et son plan d'action, ait été efficace en termes de :

- Atteinte des résultats attendus ; pourriez-vous expliquer ?
- Réalisation de produits ; pourriez-vous expliquer ?
- De contribution au renforcement de capacités des jeunes, à la promotion de la participation de ces derniers dans le contrôle des actions de développement et à la participation accrue à la vie démocratique et socio – économique ? Pourriez-vous expliquer ?
- Efficacité dans la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'actions

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

Dans quelle mesure peut-on dire que tous les résultats et succès du projet sont obtenus à des coûts raisonnables (par rapport aux moyens humains, financiers et matériels) ?

*Ex : CNPC au lieu de cabinet ? Pourquoi ce choix ?*

Est-ce que les activités ont été réalisées à temps ? Si non, avec quelles contraintes ?

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

D'après vous,

- Quels sont les changements ou début de changement (attendus ou non, positifs ou non) au niveau
  - o des bénéficiaires (responsables des maisons des jeunes, directeurs nationaux de la jeunesse, volontaires des Nations-Unies...) : remplissent-ils mieux leur rôle ? Si non, pourquoi ?
  - o des jeunes qui sont les bénéficiaires finaux : des changements dans leur situation sont-ils visibles (comportement, attitude, préoccupations...) ? Si non, pourquoi ?
- Quels sont les changements ou début de changement (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des jeunes dans les régions d'intervention en termes de :
  - o Structuration dans le dialogue et l'expression de leurs idées. Pouvez-vous donner un exemple ?
  - o comportement par rapport aux thèmes sur lesquels on les a formés (santé de la reproduction, alcool, drogue...). Pouvez-vous donner un exemple ?
  - o Renforcement de leur participation dans le contrôle des actions de développement et de participation accrue à la vie démocratique et socio – économique. Pouvez-vous donner un exemple ?
  - o autres...

- Quels sont les changements (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des autorités nationales, des PTF et de la société en général en termes de promotion de la jeunesse ?

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

Dans quelle mesure peut-on dire que le projet a été conçu sur la base des réels besoins des jeunes ?

L'approche aurait-elle pu être améliorée pour mieux répondre aux besoins des jeunes et pour mieux renforcer la capacité nationale ?

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

Pensez-vous que les résultats atteints et les mécanismes mis en place peuvent être pérennes sans un appui des bailleurs ?

Si non, quels risques pourraient peser sur la pérennité de ces résultats et mécanismes ?

- Ordre socio-économique ? Merci d'expliquer
- Ordre financier ? Merci d'expliquer
- Ordre politique ? Merci d'expliquer
- Autre nature ?

***Gestion de projet***

Pensez-vous que la gestion du projet ait été efficace en termes de :

- Appropriation par la partie Malagasy (administration). Pourquoi ?
- Coordination avec les autres agences et PTF. Pourquoi ?
- Intégration des différentes dimensions
- Mise en œuvre des activités du PTA ? Pourquoi ? (impact des activités non mises en œuvre : cadre légal MdJ, table ronde des PTF...)
- Suivi-évaluation des activités et des résultats. Pourquoi ?
- Collaboration entre les différentes parties : partage de l'information, processus de prise de décisions. Pourquoi ?
- *Pensez-vous que les arrangements institutionnels aient été favorables à la mise en œuvre efficace du projet « Jeunes » ? Pourquoi ?*
- IEC : sensibilisation des jeunes, communication des résultats etc. Pourquoi ?

Quelles seraient vos suggestions ?

***Quels sont les facteurs de succès ?***

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

Expliquez comment ?

***Quelles sont les bonnes pratiques ?***

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

***Quelles leçons peut-on dégager ?***

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

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

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

***Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?***

Avez-vous des recommandations pour la poursuite du projet (améliorations, pérennisation...)?

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

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

***Autres informations utiles***

## FICHE GUIDE 4 :

### - CNPC (Coordonnateur)

Quels ont été les rôles que le CNPC a joués dans le projet ? Quels types d'activités avez-vous entrepris avec le projet ?

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

Pensez-vous que le projet, incluant sa stratégie et son plan d'action, est efficace en termes de :

- Atteinte des résultats attendus ; pourriez-vous expliquer ?
- Réalisation de produits ; pourriez-vous expliquer ?
- De contribution au renforcement de capacités des jeunes, à la promotion de la participation de ces derniers dans le contrôle des actions de développement et à la participation accrue à la vie démocratique et socio – économique ? Pourriez-vous expliquer ?

Est-ce que la collecte des préoccupations des jeunes a été faite de manière satisfaisante en termes de :

- Représentativité ?
- Echantillonnage ?

Pouvez-vous donner votre avis les points forts et les points faibles du projet ?

Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ?

#### ***Efficiace : Est-ce que les résultats sont obtenus à des coûts raisonnables ?***

Dans quelle mesure peut-on dire que tous les résultats et succès du projet sont obtenus à des coûts raisonnables (par rapport aux moyens humains, financiers et matériels) ?

Est-ce que les activités ont été réalisées à temps ? si non, avec quelles contraintes ?

Quels sont les résultats obtenus et/ou activités réalisées à travers les ressources prévues pour le projet ?

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

D'après vous,

- Quels sont les changements (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des bénéficiaires et des jeunes qui sont les bénéficiaires finaux ?
- Quels sont les changements (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des autorités nationales, des PTF et de la société en général en termes de promotion de la jeunesse ?

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

Dans quelle mesure peut-on dire que le projet a été conçu sur la base des réels besoins des jeunes ?

L'approche aurait-elle pu être améliorée ?

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

Pensez-vous que les résultats atteints et les mécanismes mis en place peuvent être pérennes sans un appui des bailleurs ?

Si non, quels risques sur la pérennité de ces résultats et mécanismes voyez-vous ?

- Ordre socio-économique ? Merci d'expliquer
- Ordre financier ? Merci d'expliquer
- Autre nature ?

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

***Quels sont les facteurs de succès ?***

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

Expliquez comment ?

### ***Quelles sont les bonnes pratiques ?***

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

### ***Quelles leçons peut-on dégager ?***

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

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

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

### ***Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?***

Avez-vous des recommandations pour la poursuite du projet ?

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

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

**Pour résumer, pouvez-vous conclure par** vos suggestions pour apporter des améliorations (de l'actuel projet ou lors de la mise en œuvre de futurs projets similaires) sur le plan de :

- La stratégie (dont utilisation NTIC, etc.)
- La mise en œuvre (notamment au de la collaboration avec les opérateurs téléphoniques par exemple)
- La pérennisation des résultats et des mécanismes mis en place

**Autres informations utiles**

**FICHE GUIDE :**

**- PTF (responsables du MoU au niveau de l'UNICEF et de l'UNFPA)**

***Quelles activités deviez-vous mettre en œuvre dans le cadre du MoU (Memorandum of Understanding) ? Ont-elles été toutes mises en œuvre ? Si non, pourquoi ?***

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

Pensez-vous que le projet Jeunes, incluant sa stratégie et son plan d'action, est efficace en termes de :

- Atteinte des résultats attendus ; pourriez-vous expliquer ?
- Réalisation de produits ; pourriez-vous expliquer ?
- De contribution au renforcement de capacités des jeunes, à la promotion de la participation de ces derniers dans le contrôle des actions de développement et à la participation accrue à la vie démocratique et socio – économique ? Pourriez-vous expliquer ?

Pouvez-vous donner votre avis les points forts et les points faibles du projet ?

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

Quels sont les autres résultats que vous avez obtenus et/ou les activités que vous avez réalisées à travers les ressources prévues pour le projet ?

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

D'après vous,

- Quels sont les changements (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des bénéficiaires et des jeunes qui sont les bénéficiaires finaux ?
- Quels sont les changements (attendus ou non, positifs ou non) au niveau des autorités nationales, des PTF et de la société en général en termes de promotion de la jeunesse ?

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

Dans quelle mesure peut-on dire que le projet a été conçu sur la base des réels besoins des jeunes ?

L'approche aurait-elle pu être améliorée ?

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

Pensez-vous que les résultats atteints et les mécanismes mis en place peuvent être pérennes sans un appui des bailleurs ?

Si non, quels risquent sur la pérennité de ces résultats et mécanismes voyez-vous ?

- Ordre technique ? Merci d'expliquer
- Ordre socio-économique ? Merci d'expliquer
- Ordre financier ? Merci d'expliquer
- Autre nature ?

***Gestion de projet***

Pensez-vous que la gestion du projet ait été efficace en termes de :

- Appropriation par la partie Malagasy (administration). Pourquoi ?
- Coordination avec les autres agences et PTF. Pourquoi ?
- Suivi-évaluation des activités et des résultats. Pourquoi ?
- Collaboration entre les différentes parties (avec la partie nationale) : partage de l'information, processus de prise de décisions. Pourquoi ?
- IEC : sensibilisation des jeunes, communication des résultats etc. Pourquoi ?

***Quels sont les facteurs de succès ?***

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

Expliquez comment ?

***Quelles sont les bonnes pratiques ?***

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

***Quelles leçons peut-on dégager ?***

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

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

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

***Quelles recommandations pouvez-vous avancer ?***

Avez-vous des recommandations pour la poursuite du projet (améliorations, pérennisation...)?

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

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

***Autres informations utiles***

## GRILLE D'OBSERVATION

Lieu :

Responsable :

ELEMENTS A VERIFIER/OBSERVER	ETAT (OUI/NON)	OBSERVATIONS
Existence de manuel de procédures (incluant organigramme, description des tâches et procédures administratives et financières,...)		
Existence de plan d'action annuel		(avec indicateurs de performance ou non,..)
Existence de rapports de suivi-évaluation		(contenu, qualité et périodicité)
Existence d'un kiosque d'accueil ou autre dispositif d'orientation des jeunes		(description et analyse de l'efficacité)
Gestion efficace de la base de données sur les jeunes		
Disposition des salles pour les différentes activités		(disposition appropriée, espace suffisant ou non...)
Organisation des différentes activités		(présence d'encadreur, existence de consignes claires, dysfonctionnements...)

