

ÉVALUATION DE LA TERE PHASE DU PORTFOLIO DES PROJETS DU FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF) À MADAGASCAR

Rapport Final

Préparé par
David Nyheim,
Jeremie Toussaint
et Soja Sesy



United Nations
Peacebuilding

17 novembre 2021

ÉVALUATION DE LA TIÈRE PHASE DU PORTFOLIO DES PROJETS DU FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF) À MADAGASCAR

ABOUT THE AUTHORS:



David Nyheim
Executive Chairman, International Conflict
and Security Consulting Ltd.

Practice Lead: Mediation and Dispute Resolution;
Field Research and Investigations

David has 25 years' experience in conflict resolution/mediation, corporate issues management, and risk and intervention management in fragile- and conflict-affected areas.

David regularly consults for the private sector (Rio Tinto, BP, Equinor, TAP, AngloAmerican, to mention a few), governments (United Kingdom, Germany, and Norway), and multilateral agencies (United Nations, World Bank, European Commission, Arab League, ECOWAS). He is a pre-approved member of the Mediator Roster of the United Nations Department of Political and Peacebuilding Affairs, and the Crisis Prevention and Response Roster of the United Nations Development Programme.

David has worked in over 30 fragile and conflict-affected countries in Europe, Africa, Asia/Pacific, and Central America.

Before joining INCAS, David held several policy, programme, research positions, notably with the European Commission (European Community Humanitarian Office), the Catholic University of Louvain, London School of Hygiene and Tropical Medicine, International Alert, and the Forum on Early Warning and Early Response. He is a published author.

David is trained in economics and epidemiology (LSE and LSHTM), political science (McGill), and has tried his hand at medicine (Louvain). He is a Norwegian national, speaks English, French, Italian, and Norwegian and is based in Malta.



Jérémie Toussaint
Senior Associate, International Conflict
and Security Consulting Ltd.

Practice Lead: Crisis Preparedness, Recovery,
Community Based Approaches, Field Research

Jeremie's twenty years' professional experience began in conflict affected areas, and evolved to specialize in crisis preparedness, peace building, operations coordination and rural development. Focused on efficiency and achieving stable long-term results, he has a versatile skillset to support effective policy and interventions for livelihood recovery, Peace building, due diligence, evaluation, and information management in the context of fragile states.

Jeremies hands-on expertise is derived from his previous strategic and operational roles in humanitarian and development organizations, including Médecins Sans Frontières, Mercy Corps and the Aga Khan Foundation. He is experienced supporting multiple UN Resident Coordinator's Offices in crisis management and regularly consults for UN agencies and private sector partners.

Jeremie's broad expertise spanning relief operations and strategic agricultural and economic development, to approaches for governance reinforcement, makes him a strong advocate of the Peace and Development Nexus considering the impact on People, first.

Jeremie has worked and lived in about thirty countries affected by conflicts or crisis across the Middle East, Africa, Central Asia, and South East Asia.

He is a French national who resides in Madagascar and speaks fluent English and French.



Soja Sesy (Sesy) Rural Development and Land Tenure Expert.

Practice Lead: Rural development,
agro economic policies, land tenure.

M. Soja Sesy is a development specialist with many years of experience in project design, operational management and evaluation.

In the course of 20 years of professional experience he evolved in the field of natural resource management as GIS and aerospace remote sensing before moving into the field of agricultural and rural development. He has worked in national and international NGOs such as Madagascar National Park and Conservation International, as well as with the public administration.

Sesy led various rural development projects and programmes funded by multilateral (World Bank, European Union, International Fund for Agricultural Development) and bilateral (USAID) agencies. His skills in business management, information systems and strategy as well as his professional experience in the private sector and public administration have enabled him to understand the complexity of difficult and multidimensional projects.

Most particularly, Sesy contributed to peacekeeping in several land conflict management actions in the context of agricultural development and forest resource conservation. He was involved with the establishment of the first protected area models based on the rational use of natural resources in the wetland and forest area in Madagascar. He also led one of the largest land tenure security operations in Africa, an initiative of the Government of Madagascar and the World Bank.

Sesy studied business administration and international relations after a basic study in computer science.

Évaluation de la 1ere Phase du Portfolio des Projets du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) à Madagascar

Rapport Final

Préparé par David Nyheim, Jeremie Toussaint et Soja Sesy

17 novembre 2021

Table of Contents

ACRONYMES	4
SOMMAIRE ÉXECUTIF	5
1. INTRODUCTION.....	10
1.1. Objectif, Audience et Portée de l'Évaluation	10
1.2. Définitions et Méthodologie	11
1.3. Structure du Rapport	13
2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PORTFOLIO	13
3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION.....	19
3.1. Une note sur la base de preuves.....	19
3.2. Constatations : Projets	20
3.2.1. IDIRC : Renforcement de l'État de droit et de la bonne gouvernance, en mettant l'accent sur la lutte contre la corruption et la transparence.....	20
3.2.1.1. Pertinence.....	20
3.2.1.2. Efficacité	21
3.2.1.3. Efficience	23
3.2.1.4. Cohérence.....	24
3.2.1.5. Questions Transversales.....	25
3.2.1.6. Durabilité	25
3.2.1.7. Impact.....	26
3.2.2. ARSSAM : Contribuer à la Réforme du Secteur de la Sécurité et améliorer la sécurité des populations	27
3.2.2.1. Pertinence.....	27
3.2.2.2. Efficacité	29
3.2.2.3. Efficience	30
3.2.2.4. Cohérence.....	31
3.2.2.5. Questions Transversales.....	31
3.2.2.5. Durabilité	32
3.2.2.6. Impact.....	33
3.2.3. AME : Apporter un soutien holistique à la stabilisation et à la dé-marginalisation du sud de Madagascar	34
3.2.3.1. Pertinence.....	34
3.2.3.2. Efficacité	35
3.2.3.3. Efficience	36
3.2.3.4. Cohérence.....	37
3.2.3.5. Questions Transversales.....	38
3.2.3.6. Durabilité	39
3.2.3.7. Impact.....	40
3.2.4. RAES : Renforcement de l'Autorité de l'Etat dans le sud de Madagascar	41
3.2.4.1. Pertinence.....	41
3.2.4.2. Efficacité	42
3.2.4.3. Efficience	43
3.2.4.4. Cohérence.....	43
3.2.4.5. Questions Transversales.....	44
3.2.4.6. Durabilité	44
3.2.4.7. Impact.....	45
3.3. Constatations : Modalités de gestion.....	45
3.3.1. Secrétariat du PBF.....	45
3.3.2. Comité de pilotage	46

3.3.3. Bénéficiaires des fonds	46
3.4. Constatations : Portfolio du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix	47
3.4.1. Préambule aux constats stratégiques	47
3.4.1. Pertinence	48
3.4.2. Efficacité	48
3.4.3. Efficience	52
3.4.4. Cohérence	52
3.4.5. Durabilité	52
3.4.6. Impact	53
4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	54
4.1. Conclusions	54
4.1.1. Projets	54
4.1.2. Modalités de gestion	55
4.1.3. Portfolio des projets et Plan Prioritaire	56
4.2. Recommandations	58
4.2.1. Préparation d'un nouveau dossier d'éligibilité	58
4.2.2. Réorganisation du Comité de Pilotage	59
4.2.3. Future gouvernance du portfolio	59
ANNEXES	60
Annexe 1 : Résumé de la base de preuves	60
Tableau 1: Questions d'évaluation du portfolio, indicateurs, résultats, confiance et preuves/sources	60
Tableau 2: Questions d'évaluation des projet, indicateurs, résultats, confiance et preuves/sources	74
Tableau 3: Questions d'évaluation modalités de gestion, indicateurs, résultats, confiance et preuves/sources de l'évaluation	130
Annexe 2 : Domaine géographique de l'implémentation des projets	133
Annexe 3 : Chronologie du portfolio de PBF à Madagascar	134
Annexe 4 : Analyse des forces en présence	137
Annexe 5 : Logique d'intervention des projets	138
Annexe 5 : Documents consultés et entretiens/discussions de groupe	142
A5.1. Documents internes (Évaluation d'Évaluabilité 2018)	142
A5.2. Documents Externes (Nations Unies et autres)	143
A5.3. Liste des entretiens et discussions de groupe	147
Annexe 6 : Calendrier de mise en œuvre de l'évaluation	154

ACRONYMES

AME	Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables
AGEX	Agence d'Exécution
ARSSAM	Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar
BM	Banque Mondiale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture/ <i>Food and Agriculture Organisation</i>
FDS	Forces de Sécurité (comprenant Police, Gendarmerie, Armée)
HRBA	Approche fondée sur les Droits de l'Homme
IDIRC	Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles
JSC	<i>Joint Steering Committee/</i> Comité de Pilotage
KII	Entretiens avec des informateurs clés sélectionnés
MEAL	<i>Monitoring, Evaluation, Analysis and Learning</i>
OCDE/OECD	Organisation de coopération et de développement économiques
PBF	<i>Peacebuilding Fund – Fond pour la Consolidation de la Paix</i>
PBSO	Bureau d'appui à la Consolidation de la Paix
PND	Plan National de Développement
PNUD/UNDP	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	<i>Peacebuilding Priority Plan</i>
PRF	<i>Peacebuilding and Recovery Facility</i>
QA	Contrôle de Qualité
RAES	Renforcement de l'autorité de l'État dans le sud de Madagascar
RSS	Réforme du Secteur de Sécurité
UE	Union européenne
UNDAF/PNUAD	<i>The United Nations Development Assistance Framework/</i> Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNCDF	<i>United Nations Capital Development Fund</i>
UNEG	Groupe d'Évaluation des Nations Unies
UNCT	Équipe de Pays des Nations Unies
UNSCDF	Plan cadre de coopération des Nations Unies pour le Développement Durable
VBG	Violence basée sur le genre

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Ce rapport présente les données recueillies, constats et recommandations résultant de l'évaluation sommative¹ de la première phase du portfolio du support apporté par le Fond pour la Consolidation de la Paix (PBF) des Nations Unies, à Madagascar.

L'évaluation, conduite entre juillet et novembre 2020, a été commandé par le Bureau d'appui à la Consolidation de la Paix des Nations Unies et est encadrée par les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (*Development Assistance Committee of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD / OCDE-DAC)*) et par les normes et standards du Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG). L'évaluation a été conduite sur base d'une revue documentaire, et collecte de données par le biais d'entretiens (KII) avec les bénéficiaires, les parties prenantes et agents d'exécution, ainsi que par des groupes de discussion.

Cette évaluation sommative se concentre sur les réalisations du PBF lors de la première phase de son portfolio dans le cadre du Plan Prioritaire de consolidation de la Paix (PPP), ainsi que sur l'apport donné aux efforts de consolidation de la paix à Madagascar. Elle couvre également la gestion du soutien apporté par le PBF ainsi que les progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'exercice d'évaluabilité du portfolio du PBF conduite en 2018. De plus, les effets cumulatifs et catalytiques des initiatives financées par le PBF sont aussi analysés.

En septembre 2014, au cours de la participation de Madagascar à l'Assemblée Générale des Nations Unies, le Président de la République a officiellement formulé une demande d'éligibilité du pays par une mission de Consolidation de la Paix. S'en est suivie, en octobre de la même année, une mission conjointe (UN, UA, OIF, EU) d'évaluation des besoins en réforme du secteur de la Sécurité puis un endossement de la demande d'éligibilité.

En février 2015, le Secrétaire Général des Nations Unies a déclaré Madagascar éligible au financement du PBF. Le pays a présenté en novembre 2015 un Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix (PPP). L'objectif principal du Plan Prioritaire est « de fournir une direction stratégique aux efforts de consolidation de la paix, sous la vision globale de contribuer à la réconciliation nationale », à être atteint par le soutien aux objectifs spécifiques suivants : (i) renforcer l'État de Droit et la bonne gouvernance, y compris à travers la lutte contre la corruption, (ii) contribuer à la Réforme du Secteur de la Sécurité, et (iii) apporter un soutien holistique à la stabilisation du Sud de Madagascar ainsi que (iv) la coordination efficace, le suivi, le rapport, l'évaluation et la communication sur les réalisations des objectifs du Plan de priorités et des projets s'y rattachant.

Les objectifs spécifiques ont été traduits en quatre projets thématiques (IDIRC, ARSSAM, AME et RAES) soutenus par un cinquième, le « projet secrétariat ». Du point de vue géographique, la région montagneuse d'Andriry (Betroka) a été identifiée comme une zone critique pour lutter contre l'insécurité et renforcer la stabilisation et le tissu social.

Les résultats de l'évaluation sont détaillés dans la section 3 ci-dessous, vis-à-vis du portfolio/PPP, chaque projet, ainsi que les modalités de gestion. Ces résultats incluent les constats effectués, ainsi que les recommandations qui en découlent, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

Au niveau **stratégique**, l'évaluation conclue que :

¹ Pour une description du concept d'évaluation sommative, voir section 1.1. ci-dessus.

- En lançant le Plan Prioritaire (et en le finançant et le mettant en œuvre), le Gouvernement de Madagascar et le système des Nations Unies ont fourni une direction stratégique aux efforts de consolidation de la Paix, sous la vision globale de contribuer à la réconciliation nationale.
- Le PPP, par sa prise en compte holistique de la situation prévalant dans le pays, a fourni une plateforme qui a permis un renforcement de la collaboration entre les agences onusiennes. De nombreux exemples de la manière dont les agences de l'ONU ont tiré parti des capacités et des avantages comparatifs de chacune, pour faire progresser le Plan Prioritaire, sont apportés aux cours de ce rapport.
- Les partenariats entre les agences de l'ONU et les institutions nationales sont solides, notamment au niveau opérationnel. Cependant, il apparaît que le PPP ne soit pas parvenu à fédérer les autres partenaires internationaux de développement.
- Le portfolio audacieux, a touché aux questions principales pour la consolidation de la paix au moment de sa conception et formé un ensemble cohérent, aligné aux priorités nationales, ainsi qu'aux priorités de l'ONU à Madagascar répondant aux besoins urgents et aux lacunes tant au niveau politique que financier.
- Malgré un environnement particulièrement difficile, presque toutes les activités des projets ont apporté des résultats attachés aux objectifs globaux, apportant une différence positive dans la vie de nombreux membres de la société Malagasy. Toutefois, la qualification des résultats stratégiques associés à chaque projet est nuancé ; il y a certainement eu des progrès vers ces résultats stratégiques, mais le manque de données chiffrées ou de preuves tangibles ne permettent pas de qualifier davantage ces progrès.

Sur base de ces constats stratégiques, il est recommandé que :

1. L'éligibilité du pays à l'extension d'un soutien du Fonds de Consolidation de la Paix soit considéré, une fois qu'elle est justifiée en fonction de l'espace créé par le PPP, la qualité des réalisations, et la fragilité de Madagascar. Pour ce financement futur, certains domaines de travail de la première phase devraient être maintenus et développés davantage :
 - a. L'augmentation du nombre de femmes membres des forces de sécurité ;
 - b. Une meilleure prise en compte de l'aspect « genre » dans l'ensemble des institutions de justice et de sécurité, et une meilleure prise en compte des VBG par les forces de l'ordre ;
 - c. La continuation et l'augmentation du travail de lutte contre la corruption et les malversations financières ;
 - d. La systématisation, au sein de leurs écoles, de la formation des forces de l'ordre et des forces de sécurité aux Droits de l'Homme, de la Femme et de l'Enfant ;
 - e. Le développement et l'utilisation d'une approche de sécurité communautaire (y compris le soutien aux mécanismes communautaires de résolution de conflits) ; et
 - f. Des activités de promotion de moyens de subsistance sont importantes mais méritent plus d'intensité et une conception plus détaillée et adaptée au contexte.
2. L'approche de soutien au grand Sud, qui a produit des résultats d'ensemble positifs, soit maintenue, en utilisant les leçons apprises de la première phase du portfolio, et en prenant en compte les informations recueillies auprès des partenaires.

3. Les niveaux d'ambitions du portfolio soient calibrés en rapport avec le volume de ressources disponibles, tant financièrement qu'opérationnellement au sein des agences. De ce fait, il est peut-être désirable de planifier moins d'activités et d'augmenter les ressources allouées aux activités sélectionnées.
4. Les activités à niveau local et plaidoyer au niveau national dans un même secteur soient combinées, une fois que cette approche a produit des impacts positifs. Toutefois, des ressources adéquates tant financières que humaines, doivent être allouées à des activités spécifiquement conçues pour le plaidoyer au niveau national.
5. La continuité des capacités du Secrétariat à apporter un soutien technique continu et de haut niveau, ainsi qu'à assurer la coordination entre projets, soit assuré, puisque ces capacités se sont avérées particulièrement importantes. Ce secrétariat pourrait être renforcé par un « animateur politique » pour soutenir la mise en œuvre du projet par un engagement politique soutenu avec le gouvernement de Madagascar sur les sujets des projets.
6. Une plus grande synergie avec d'autres partenaires du développement soit promue, une fois qu'il ressort des constatations de l'évaluation que l'efficacité du travail de construction de la Paix effectué par le PBF au niveau institutionnel pourrait gagner en efficacité si l'ensemble des partenaires présents autour de la table du Développement de Madagascar étaient plus engagés dans les activités soutenues par PBF.

Au niveau **opérationnel**, l'évaluation conclue que :

- La logique d'intervention des projets est bien articulée et basée sur une analyse substantive et cohérente.
- La taille, le fonctionnement et la composition générale du Comité de Pilotage ont démontré les limites d'une approche désirant impliquer les instances gouvernementales, dans un contexte politique complexe. Par ailleurs, dans ses formules initiales, le Comité de Pilotage a démontré un manque d'intérêt envers certaines recommandations émises par les partenaires de terrain telles que celles qui répondaient au choix des communes devant bénéficier des activités des Structures Locales de Concertation.
- La mise en œuvre des activités a contribué de façon substantive à l'atteinte des résultats mais une meilleure synergie entre tous les projets aurait permis d'obtenir un impact cumulatif plus grand.
- Les projets se sont adaptés aux changements de l'environnement stratégique et opérationnel mais une analyse plus forte et détaillée du contexte opérationnel, dès la période de conception, aurait permis un démarrage plus facile et rapide.
- Les gestionnaires des projets, issus de plusieurs agences des Nations Unies, ayant le but de coordonner des activités communes avec des partenaires d'implémentation communs, auraient gagné en efficacité et en rigueur en désignant un coordinateur, non pas à titre de conseiller, mais pour les diriger.
- Les gestionnaires de chaque projet ont présenté des rapports substantifs et réguliers. Cependant, le manque de moyens dédiés au suivi et à l'évaluation, et la carence de ligne de base induit une faible visibilité des indicateurs et l'absence de données permettant d'établir des comparaisons.

- Bien que les effets catalytiques au niveau financier soient limités, il y a des exemples de fonds ayant été mobilisés, tant par le gouvernement que par d'autres partenaires de développement pour le renforcement, la complémentarité et la continuation des activités débutés sous les projets PBF.
- Certaines activités des projets ont continué au-delà de la finalisation des projets en question, en touchant le projet qui a suivi dans la 2^e phase d'implémentation du PBF, au niveau local mais aussi sous ARSSAM et IDIRC. Cela a été fait même si le niveau de ressources et d'intensité d'implémentation était diminué.

Sur base de ces constats opérationnels, il est recommandé que :

1. Un Comité de Pilotage composé d'un personnel ministériel plus stable, dépolitisé, capable de conseiller et de transmettre des informations obtenues en bonne intelligence soit formé.
2. Le Comité de Pilotage joue un rôle plus prépondérant dans l'analyse de l'évolution du contexte politique, de façon à mieux orienter les projets dans leur adaptation à d'éventuels changements de circonstances.
3. L'engagement du Comité de Pilotage dans la période d'implémentation des projets soit renforcé, cela pourrait se faire en plaidant encore plus en faveur de l'importance des visites de terrain conjointes, ce qui promouvrait aussi le dialogue entre les différents niveaux de bénéficiaires et parties prenantes.
4. Étant donné l'instabilité du contexte, la mise en œuvre des projets bénéficie d'une période de démarrage (ou période de moratoire) au cours de laquelle il serait permis de formuler et mettre en place les adaptations aux éventuels changements de circonstances. Il peut aussi être intéressant de mettre en application des méthodes de monitoring des résultats (« *outcome harvesting* » ou « *community-based monitoring* ») permettant la prise en compte du point de vue des bénéficiaires.
5. Une analyse opérationnelle détaillée soit conduite au moment de la conception des projets, de façon à adapter la conception des projets aux réalités opérationnelles dans leur secteur respectif ainsi qu'à la zone géographique de travail.
6. Une période plus longue pour l'implémentation des projets soit considérée dès le début, de façon à augmenter l'effet démonstratif des activités (améliorer la communication révélant les effets des projets), ainsi que le niveau d'impact.²
7. Les synergies entre les projets soit mieux articulées au niveau opérationnel, dès la conception des projets. Des mécanismes de responsabilisation pour l'opérationnalisation de ces synergies devraient être mis en place (produits en commun, réunions de coordination, etc.).
8. Une personne soit désignée pour diriger la mise en œuvre de l'ensemble des projets sur une même zone.
9. L'expérience de formation d'équipes conjointes de mise en œuvre (entre PNUD et IOM par exemple) soit retenue et reproduite.
10. L'expérience d'utilisation d'un même partenaire d'exécution pour différentes activités de même nature entre les projets, comme cela a été le cas pour Search for Common Ground soit retenue et reproduite. Ce

² Les projets ont été construits sur la longueur autorisée dans le cadre des guidelines PBF. Il est cependant évident qu'il est très difficile de mener avec efficacité un projet nécessitant changement d'habitude ou de comportement sur une période temporelle aussi courte. Le temps imparti aux projets ne permet pas l'accès aux zones les plus reculées et ne permet pas de consolider le travail de qualité effectué auprès des communautés.

partenariat entre différentes agences peut être mieux géré, grâce à l'utilisation d'outil de gestion de projet de type Gantt.

11. L'ensemble du travail de suivi et d'évaluation des indicateurs de progrès et de résultat bénéficie de plus de moyens pour être renforcé, et de gagner en systématisme et en précision. Une allocation adéquate de ressources, devrait permettre :
 - a. Une préparation complète et poussée de la liste des indicateurs ;
 - b. La formation des gestionnaires de projet pour comprendre chacun de ces indicateurs ;
 - c. La collecte systématique, complète, à date régulière, suivie ou accompagnée d'une analyse ; et
 - d. La planification de la clôture de chaque projet et de l'analyse des données.
12. Les informations sur les résultats des activités doivent être contrôlées ou vérifiées par croisement de données par un groupe indépendant des Nations Unies.

1. INTRODUCTION

1.1. OBJECTIF, AUDIENCE ET PORTEE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation a pour objectif d'examiner, de manière indépendante, les résultats des projets et du portfolio du Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) à Madagascar. Pour cela, l'évaluation se concentre sur les réalisations du PBF lors de la première phase de son portfolio dans le cadre du Plan Prioritaire de consolidation de la Paix (PPP) (2015-2019), ainsi que sur la valeur ajoutée aux efforts de consolidation de la Paix à Madagascar. Quatre objectifs stratégiques du PPP sont attendus :

- Le renforcement de l'État de droit et de la bonne gouvernance, en mettant l'accent sur la lutte contre la corruption et la transparence (projet IDIRC) ;
- La contribution à la Réforme du Secteur de la Sécurité et améliorer la sécurité des populations (projet ARSSAM) ; et
- L'apport d'un soutien holistique à la stabilisation et à la dé-marginalisation du sud de Madagascar (projets AME et RAES).
- Une coordination efficace du travail de suivi des réalisations, établissement des rapports, évaluation des résultats et communication sur les réalisations des objectifs du PPP et sur les projets qui s'y rattachent.

Cette évaluation se situe dans un contexte marqué par l'élaboration du nouveau Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) ainsi que par la potentielle discussion concernant l'éventuelle rééligibilité d'un "package PBF". L'évaluation joue ainsi un rôle complémentaire, permettant d'apporter des informations nécessaires à la mise en place de la future stratégie du PBF.

L'évaluation sommative axée sur les résultats de la phase 1 rassemble et analyse les preuves des résultats de consolidation de la Paix en lien avec le Plan de Priorités pour la Consolidation de la Paix. Elle examine également la gestion du soutien apporté par le PBF ainsi que les progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'exercice d'évaluabilité du portfolio du PBF de 2018. Enfin, l'évaluation entend rapporter sur les effets cumulatifs des initiatives financées par le PBF, et les effets catalytiques, c'est-à-dire, la mobilisation d'activités complémentaires par d'autres acteurs. Une attention particulière est apportée à l'évaluation des résultats du portfolio (et le PPP) et des projets. L'évaluation des progrès réalisés par rapport à l'exercice d'évaluation de 2018 est couverte de manière moins détaillée, car la ligne base d'indicateurs de mesure des progrès n'est pas clairement établie.

L'évaluation des résultats est encadrée par les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (*Development Assistance Committee of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD / OCDE-DAC)*) et par les normes et standards du Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG). Des critères supplémentaires de sensibilité aux conflits, d'approches basées sur les droits et de sensibilité aux questions de genre sont également appliqués à l'analyse.

Les principaux clients de l'évaluation et le public cible des recommandations sont :

- L'équipe de direction et de gestion du portfolio du PBF, y compris le Coordinateur Résident, l'équipe du Secrétariat du PBF à Madagascar, les membres concernés de l'Équipe de Pays des Nations Unies (UNCT) et le Comité de Pilotage Conjoint (*Joint Steering Committee*) ; et
- Le gouvernement de la République de Madagascar, commanditaire et co-gestionnaire des projets du portfolio.

- Le Bureau d'appui à la Consolidation de la Paix (PBSO) et son Service du Financement de la Consolidation de la Paix (PBF).

1.2. DEFINITIONS ET METHODOLOGIE

Plusieurs termes et concepts sont utilisés au long de ce rapport. Certaines des définitions clés qui traversent le rapport sont fournies ici, tandis que d'autres termes sont définis dans les sections où ils apparaissent.

Une évaluation sommative est définie comme une évaluation "qui détermine la valeur d'un cours à la fin de sa mise en œuvre". Une évaluation sommative vise à établir un jugement final sur l'ensemble des conséquences d'une intervention, généralement au regard de critères fixés à l'avance en fournissant des données quantitatives et axés sur les résultats.

Une évaluation de projet est une appréciation systématique et objective d'un projet en cours ou achevé. L'objectif principal est de déterminer la pertinence et le niveau de réalisation des objectifs du projet, l'efficacité du développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Les évaluations intègrent également les enseignements tirés dans le processus décisionnel des parties prenantes du projet³.

La sensibilité aux conflits⁴ est "une pratique délibérée et systématique qui garantit que nos processus et actions minimisent les effets négatifs et maximisent les effets positifs dans un contexte donné, sur la base de la prise de conscience de l'interaction entre lesdits processus et actions et le contexte particulier".⁵

Une approche fondée sur les droits de l'homme (HRBA) est un "cadre conceptuel fondé normativement sur les normes internationales en matière de droits de l'homme et orienté opérationnellement vers la promotion et la protection des droits de l'homme"⁶. Son objectif est d'analyser les obligations, les inégalités et les vulnérabilités, et de combattre les pratiques discriminatoires ainsi que les répartitions injustes du pouvoir qui ont un impact négatif sur les droits de l'homme.

L'analyse de genre est "un processus analytique systématique basé sur des informations ventilées par sexe et par genre. Ce processus est utilisé pour identifier, comprendre et décrire les différences entre les sexes et la pertinence des rôles et des dynamiques de pouvoir dans un contexte particulier.⁷ A cette approche est de plus en plus arrimée une observation de la notion d'équité. Notre conception de l'analyse de genre inclus une analyse des jeunes, autant que permis par les données collectées.

Une théorie du changement est "un modèle qui explique comment une intervention est censée conduire aux impacts prévus ou observés. La théorie du changement [énonce] la série d'hypothèses et de liens qui sous-tendent les relations causales présumées entre les intrants, les extrants, les résultats et les impacts à différents niveaux"⁸. Une **Logique d'Intervention** présente ces facteurs, généralement sous forme graphique, et ajoute d'autres facteurs, notamment des « moteurs d'impact », des « hypothèses » et des « états intermédiaires » entre les principales étapes du modèle.

³ Voir : [ILO / the International Labour Organisation](#)

⁴ Ou l'attention apportée au potentiel de conflictualité.

⁵ Lucia Montanaro (2019). L'évaluation dans les zones difficiles d'accès : La sensibilité aux conflits - un critère pour les évaluations dans les contextes de conflits violents. 17 mai. Conférence de l'ESS.

⁶ Voir [Socialprotection-humanrights.org](#)

⁷ Voir: "Comment mener une Analyse de Genre (UNDP, 2016)

⁸ Voir UNEG's [Document Guide de l'Évaluation d'Impact](#) .

D'autres termes utilisés, notamment en relation avec les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité) s'inspirent des définitions fournies dans le [Glossaire du CAD de l'OCDE des termes clés de l'évaluation et de la Gestion Axée sur les Résultats](#) (2010).

La méthodologie analytique s'appuie sur l'Évaluation de l'Évaluabilité réalisée en 2018. Nous nous appuyons sur l'examen du programme réalisé alors, notamment en ayant recours à une analyse de la contribution fondée sur la théorie, à une analyse du champ de forces et à une analyse de la sensibilité aux conflits, des droits et de la sensibilité au genre. La méthodologies et outils utilisés sont :

- **Analyse de la contribution fondée sur la théorie** Nous utilisons l'analyse des contributions basée sur la théorie comme méthode globale pour l'évaluation. Comme expliqué dans le rapport sur l'Examen d'Évaluabilité, ce type de méthodologie « est utilisé pour évaluer la performance des politiques et des programmes par rapport aux résultats. Il aborde l'évaluation de manière non linéaire, en identifiant les causes et raisons des changements survenant dans les projets. Plutôt que de supposer des relations de cause à effet, une analyse de la contribution basée sur la théorie établit une relation entre les facteurs de causalité jugés importants pour le succès du programme. » Une partie de ce travail consiste à situer la logique d'intervention et le calendrier des activités dans les analyses sectorielles et contextuelles disponibles pour la période en question.
- **Analyse des forces en présence** Une analyse des forces en présence est utilisée pour mettre en lumière les facteurs contextuels et institutionnels qui poussent au changement et y font obstacle. L'analyse des forces en présence nous permettra de mieux comprendre comment le contexte affecte un projet et complémente l'accent mis sur les effets du projet sur le contexte. Nous nous appuyons sur l'analyse du champ de forces effectuée lors de l'évaluation de l'évaluabilité.
- **Examen documentaire** Nous avons examiné les documents mis à disposition, collecté lors des interviewes et visite de terrain. Nous avons aussi revue les bases de référence disponibles.
- **Collecte des données** Sur base du plan d'engagement des parties prenantes, nous avons collecté des données supplémentaires par le biais de :
 - **Entretiens avec des informateurs** clés sélectionnés (KII - *Key Informant Interviews*).
 - Des **discussions de groupe** avec des bénéficiaires sélectionnés et le personnel de mise en œuvre du projet.
 - Des **discussions personnelles** avec **des personnes non bénéficiaires des projets** (enquête avec groupe de vérification).
 - Une **visite de terrain** dans le Sud.

Les données ont été combinées avec les résultats de l'examen documentaire. Une analyse a été faite pour chaque projet, ainsi que pour un nombre limité de produits spécifiques à chacun. De ces analyses, ainsi que de l'analyse des modalités de gestion et encore d'une analyse de champ de forces en présence, une vision d'ensemble du portfolio et du PPP a été développée, permettant la formulation de conclusions.

Les recommandations sont basées sur les conclusions présentées.

1.3. STRUCTURE DU RAPPORT

Les résultats de l'évaluation sont présentés ci-dessus. La section 2 débute par un bref aperçu du contexte de l'élaboration et de mise en œuvre de l'ensemble du portfolio. Elle présente aussi des observations préliminaires sur la base de preuves. Ensuite sont présentées les constatations quant au projet, les modalités de gestion et le portfolio/PPP.

Ces constatations sont structurées, pour les projets et le portfolio/PPP, selon les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence, des questions transversales, ainsi que de la durabilité et de l'impact. Les constatations par projet incluent l'analyse d'efficacité d'un nombre limité de produits par projet. Ceux-ci ont été sélectionnés sur la base de l'existence d'indicateurs quantitatifs pouvant être évalués par rapport à un résultat spécifique. Des critères supplémentaires de sensibilité aux conflits, d'approches basées sur les droits et de sensibilité aux questions de genre sont également appliqués à l'analyse. Le renforcement de la place des femmes au cœur des projets et dans la société est intégré financièrement et transversalement.

Les constatations des modalités de gestion sont organisées par acteur.

Les conclusions sont alors présentées, suivies des recommandations. Celles-ci sont détaillées sous la section 3.

Les tableaux avec les conclusions sommaires et l'analyse des bases de preuve pour chaque projet, les modalités de gestion et portfolio, par critère et avec des détails par indicateur sont joints en annexe 1. Les logiques d'intervention des projets, une représentation cartographique de l'étendue géographique d'implémentation des projets, ainsi que la chronologie de leur implémentation sont aussi présentées en tant qu'annexes au rapport (respectivement, annexes 2 à 5).

2. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU PORTFOLIO

Un contexte de crise national Depuis son accession à l'indépendance en 1960, Madagascar a connu une série de crises, notamment en 1972, 1991, 1996, 2002 et 2009, qui ont systématiquement conduit à l'éviction du pouvoir en place, et se sont caractérisées par leur brève durée, sauf celle de 2009-2014, et par leur caractère inconstitutionnel. Ces crises ont un impact négatif sur l'économie, affaibli le tissu socioculturel et institutionnel et conduit à l'extrême pauvreté. La dernière de ces crises a été déclenchée en décembre 2008 après le renversement de l'ancien Président Marc Ravalomanana par le maire de la ville d'Antananarivo de l'époque, Andry Rajoelina, soutenu par des éléments de l'armée. Après plusieurs cycles infructueux de négociations, une *Feuille de Route* négociée par la SADC⁹ a été signée en septembre 2011 avec le soutien des Nations Unies et de la communauté internationale. Des élections présidentielles et parlementaires ont eu lieu en octobre-décembre 2013. Les élections se sont déroulées pacifiquement et ont été jugées crédibles et transparentes par tous les observateurs internationaux. Le nouveau président, S.E. Hery Rajaonarimampianina, a pris ses fonctions le 25 janvier 2014, marquant une étape importante dans la sortie de crise du pays.

Bien que des institutions démocratiquement élues aient été mises en place, la faiblesse de la gouvernance à tous les niveaux est restée un défi. La fragilité des institutions nationales et locales trouve son origine dans la centralisation excessive du pouvoir et la faiblesse de la responsabilisation, entre autres défis. Cela se traduit également par d'énormes disparités entre Antananarivo et l'intérieur du pays, notamment le Sud avec des niveaux de pauvreté élevés et une augmentation des activités criminelles. En outre, la collusion persistante entre

⁹ SADC : Communauté de Développement d'Afrique Australe

le monde des affaires et la politique, le rôle prépondérant joué par l'armée dans les affaires de l'État et l'inefficacité des mécanismes de surveillance et de contrôle étaient et sont des défis majeurs qui continuent d'affecter le pays.

Jusqu'à présent, le conflit à Madagascar n'a pas connu de confrontation violente généralisée ; cependant, les causes sous-jacentes du conflit continuent de constituer une menace majeure pour la sécurité et la stabilité du pays. L'ingérence et l'interventionnisme chroniques des militaires dans la politique sont symptomatiques de la persistance de faiblesses systémiques et structurelles dans l'organisation et le fonctionnement du secteur de la sécurité malgache. La faiblesse des mécanismes de responsabilité et de contrôle démocratique érode la capacité du gouvernement à faire face aux menaces sérieuses pour la sécurité et à prévenir les interférences militaires. Les autorités malgaches, en particulier le Président et le Premier ministre, ont lancé des appels publics à la paix et à la réconciliation nationale et ont déclaré que ces questions étaient au cœur de leurs actions. L'ONU est très présente à Madagascar et renforce ses capacités à soutenir les efforts de consolidation de la paix dans le pays.

Les origines du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix En septembre 2014, au cours de la participation de Madagascar à l'Assemblée Générale des Nations Unies, le Président de la République a officiellement formulé une demande d'éligibilité du pays par une mission de Consolidation de la Paix. S'en est suivie, en octobre de la même année, une mission conjointe (UN, UA, OIF, EU) d'évaluation des besoins en réforme du secteur de la Sécurité puis un endossement de la demande d'éligibilité.

En février 2015, le Secrétaire Général des Nations Unies a déclaré Madagascar éligible au financement du PBF. À la suite d'un processus inclusif et participatif, le pays a présenté en novembre 2015 un Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix (PPP). Cette phase initiale de financement s'est concentrée sur le renforcement de la confiance et le soutien aux institutions clés de Madagascar en matière de responsabilité et de lutte contre la corruption, ainsi qu'aux zones les plus marginalisées du Grand Sud, afin d'atténuer le risque d'une escalade de la violence par l'implosion sociale et d'une nouvelle instabilité politique.

La logique d'intervention du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix (PPP) du Madagascar est donnée dans la figure 1.

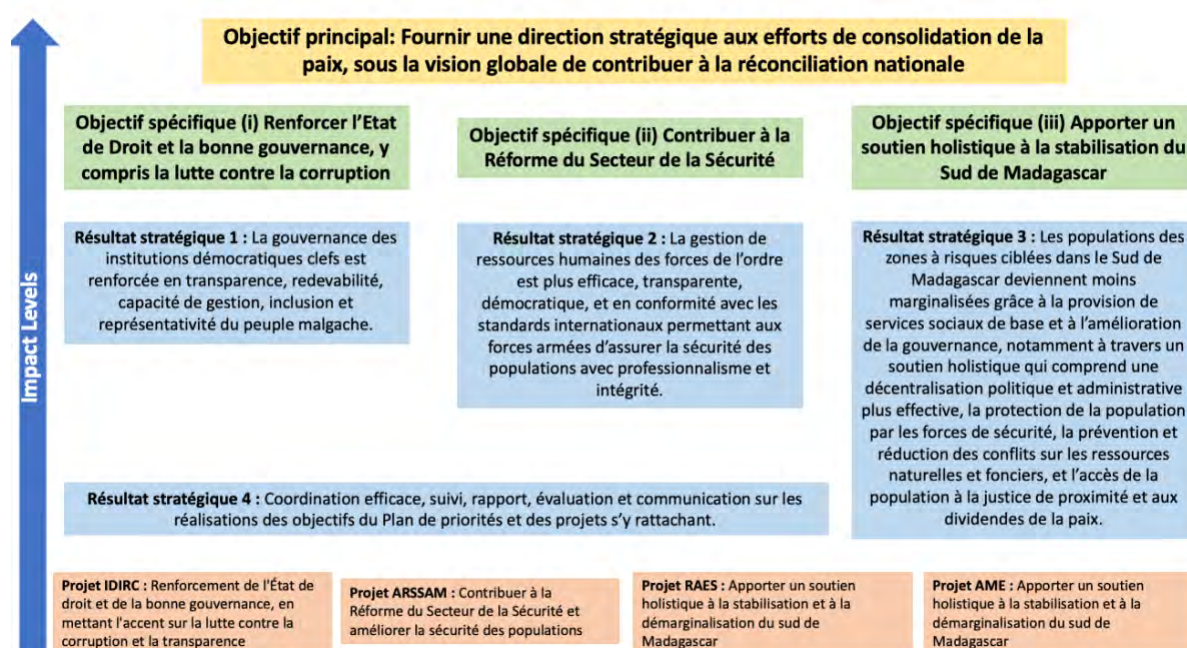


Figure 1: PPP Logique d'intervention

L'objectif principal du Plan Prioritaire "est de fournir une direction stratégique aux efforts de consolidation de la paix, sous la vision globale de contribuer à la réconciliation nationale".

Les objectifs spécifiques sont les suivants : (i) renforcer l'État de Droit et la bonne gouvernance, y compris à travers la lutte contre la corruption, (ii) contribuer à la Réforme du Secteur de la Sécurité, et (iii) apporter un soutien holistique à la stabilisation du Sud de Madagascar. Quatre résultats stratégiques contribuent à ces objectifs. Ceux-ci sont :

- **Résultat stratégique 1 :** La gouvernance des institutions démocratiques clés est renforcée en transparence, redevabilité, capacité de gestion, inclusion et représentativité du peuple malgache.
- **Résultat stratégique 2 :** La gestion des ressources humaines des forces de l'ordre est plus efficace, transparente, démocratique, et en conformité avec les standards internationaux permettant aux forces armées d'assurer la sécurité des populations avec professionnalisme et intégrité.
- **Résultat stratégique 3 :** Les populations des zones à risques ciblées dans le Sud de Madagascar deviennent moins marginalisées grâce à la provision de services sociaux de base et à l'amélioration de la gouvernance, notamment à travers un soutien holistique qui comprend une décentralisation politique et administrative plus effective, la protection de la population par les forces de sécurité, la prévention et réduction des conflits sur les ressources naturelles et foncières, et l'accès de la population à la justice de proximité et aux dividendes de la paix.
- **Résultat stratégique 4 :** Coordination efficace, suivi, rapport, évaluation et communication concernant les réalisations des objectifs du Plan de priorités et des projets s'y rattachant.

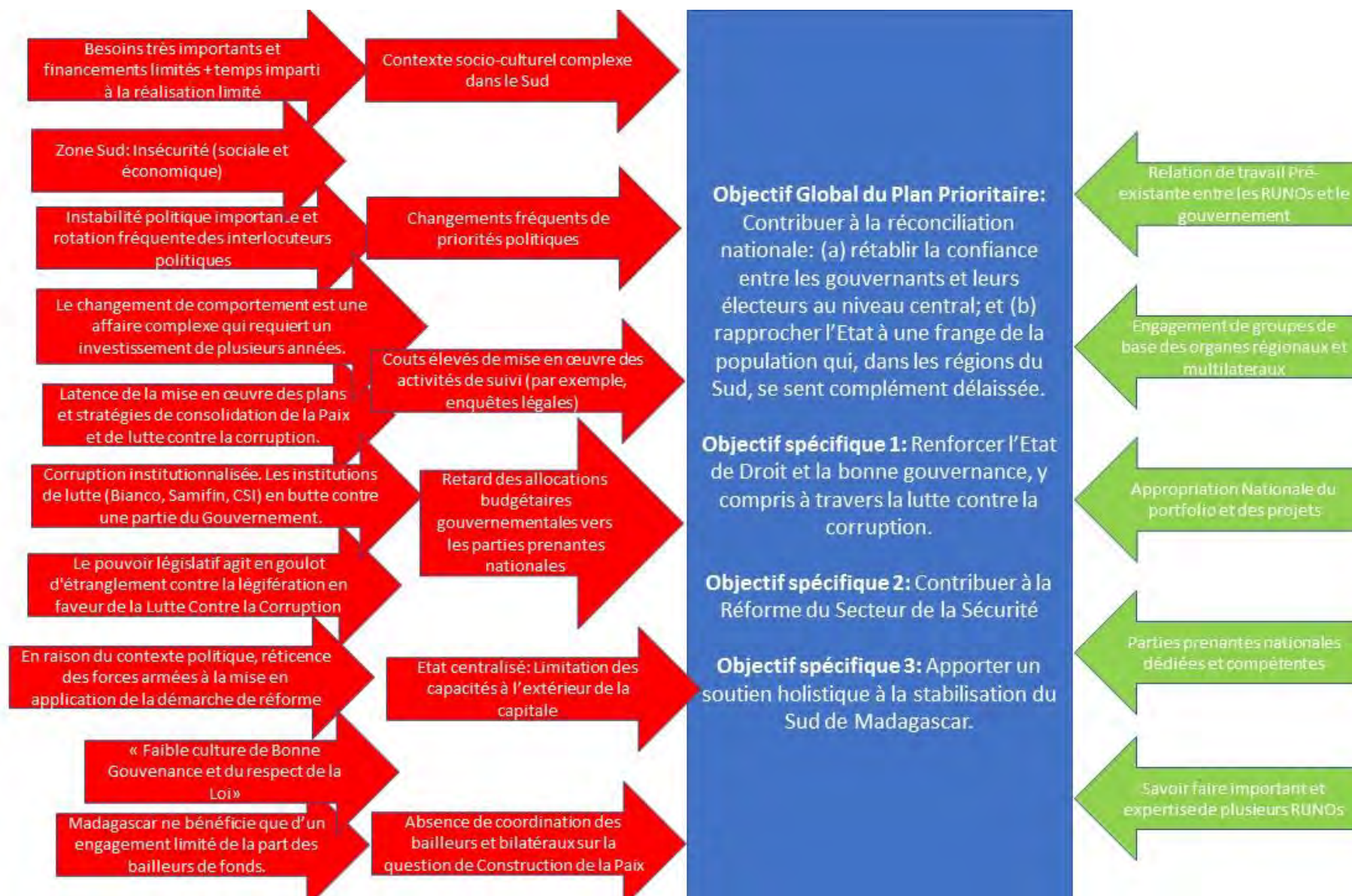
Ces résultats sont soutenus par les quatre projets (IDIRC, ARSSAM, AME, et RAES) qui font partie du portfolio du PBF pour 2016-2020, et qui sont évalués ci-dessous. Cet ensemble d'appuis, qui s'est formellement terminé en juin 2020, devait être évalué en 2020, mais a été reporté en raison des restrictions de voyage liées à la pandémie mondiale COVID-19.

Outre les priorités thématiques mentionnées ci-dessus, le PPP entreprend des actions stratégiques spécifiques pour contribuer à faire avancer le Plan d'Action National de Madagascar, qui doit encore être approuvé, conformément aux objectifs de la résolution 1325 du Conseil de sécurité.

En outre, l'intervention dans le sud de Madagascar a été élaborée sur la base d'une compréhension approfondie du conflit et des dynamiques anthropologiques. Les partenaires sur le terrain ont identifié la région montagneuse d'Andriy (Betroka) comme une zone critique pour lutter contre l'insécurité et renforcer la stabilisation et le tissu social.

L'analyse des champs de force Nous avons effectué une « *force-field analysis* » ou « analyse des champs de force » qui s'appuie sur celle qui a été faite au cours de l'évaluation de l'évaluabilité. Celle-ci reste valable et fournit une vision claire des facteurs œuvrant pour et contre le changement dans le portfolio PBF. L'analyse est présentée dans la figure 2 ci-dessous.

Forces de Résistance au Changement



Forces Favorables au Changement

Figure 2: "Force-field analysis" pour le PBF/Madagascar

Tel que mentionné dans l'évaluation de l'évaluabilité, « Le portfolio de PBF à Madagascar est mis en œuvre dans un environnement opérationnel défavorable et difficile ».

Plusieurs facteurs politiques rendent le changement difficile. De plus, les besoins exprimés sont complexes. Le choix audacieux d'une approche holistique de la construction de la Paix est une ambition choisie par le Gouvernement de Madagascar ainsi que par PBSO. Cette position a permis de créer une opportunité pour engager le gouvernement et d'autres parties prenantes dans des sujets clés et difficiles. Le fait que ces sujets peuvent être abordés de façon effective est très positif. Cet aspect est à préserver et constitue une base solide pour le travail à venir.

Le PBF est censé être un fonds catalytique, attirant d'autres initiatives autour des objectifs. La limitation des ressources est un facteur connu dès le départ. L'idée est donc d'impulser un changement initial et de travailler sur les problèmes les plus urgents et les plus pertinents en vue d'atteindre les objectifs à long terme, plutôt que d'envisager la résolution de situations ponctuelles ou trop endogènes. Toutefois, le système de gouvernance centralisé, les capacités étatiques faibles hors de la capitale constituent un obstacle pour les efforts au-delà d'Antananarivo.

Les facteurs favorisant le changement sont moins nombreux mais importants :

- Les projets - placés dans un contexte de réponse à une demande formulée par le Gouvernement, construits en consultation participative avec les parties prenantes, concrets et en corrélation avec des besoins ressentis et constatés - favorisent un renforcement des relations de travail qui existaient déjà entre les RUNO¹⁰ et les interlocuteurs gouvernementaux.
- Le portfolio, construit en réponse à une requête formulée clairement par le Gouvernement et faisant suite à des études indépendantes, se place sous des augures favorisant son appropriation initiale par les parties prenantes gouvernementales, qui ont exprimé leur satisfaction et leur intérêt lors des rencontres avec les évaluateurs.
- Les propositions de projets proposés par les agences onusiennes sélectionnées par le PBSO pour prendre un partenariat dans la mise en œuvre du portfolio l'ont été sur base de leur qualité et capacité à répondre réellement aux besoins exprimés. Les agences partenaires ont mis à contribution leur expérience techniques spécifiques pour faciliter la mise en œuvre¹¹ et ont été supportées par le bureau de coordination du PBF dans l'application d'une approche sensible aux conflits.

Adaptations au changement et résistance Bien qu'étant déjà sensibilisés et résilients au contexte communautaire local, les partenaires de mise en œuvre des projets composant le portfolio financé par PBF ont fait face à des difficultés et lenteurs de démarrage. Celles-ci ont plutôt été la conséquence de retards d'établissement de la capacité opérationnelle, pour les raisons identifiées suivantes :

- **Raisons de sécurité** : Nombreuses attaques de dahalo en septembre 2018 et insécurité grandissante dans toute la région. **Adaptation du programme** : La situation d'insécurité a obligé à l'évacuation des personnels onusiens de la localité de Betroka en janvier 2019, réduisant ainsi l'accès aux bénéficiaires.

¹⁰ Recipient United Nations Organization (Organisation Récipiendaire des Nations Unies)

¹¹ Par exemple, IOM a été plus efficace pour la contractualisation et certaines opérations logistiques.

- **Changements politiques :** Le 21 avril 2018, les députés de l'Opposition ont poussé à un changement du Gouvernement. Avec la nomination des nouveaux Ministres, beaucoup de Points Focaux du projet IDIRC ont été remplacés. **Adaptation du programme :** Il a fallu expliquer le projet aux nouveaux responsables. Le même scénario s'est répété en février 2019 quand un nouveau Gouvernement a été formé.

Les changements survenus ainsi que leurs conséquences ont été documentées dans les rapports, comme par exemple dans le rapport final de IDIRC. La mission d'évaluation a aussi relevé les commentaires, témoignages des personnels des projets ainsi que les autorités locales¹² présents à Betroka qui expliquent la situation vécue et les adaptations nécessaires. Les conséquences des changements ont été prises en compte par le Bureau de coordination du PBF ainsi que par le Bureau de la Coordinatrice Résidente, qui ont effectué les modifications de calendrier et d'approche de mise en œuvre nécessaires. Ces changements sont à l'origine de la demande d'extension sans coût additionnel, d'une longueur de 6 mois, du calendrier de mise en œuvre de IDIRC.

¹² Chefs coutumiers et Chef de District

3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

3.1. UNE NOTE SUR LA BASE DE PREUVES

Les lignes de base (*baselines*) de la plupart des indicateurs des quatre projets n'ont pas été développées. De plus, la disponibilité de données quantitatives est limitée, et si présente, la fiabilité de ces données est moyenne. La lacune de ligne de base et la disponibilité partielle d'indicateurs mesurables ainsi que la fiabilité relative des données provenant du suivi de mise en œuvre des projets peut s'expliquer par les facteurs suivants :

- Ligne de base : Bien que des études¹³ aient été menées préalablement à l'établissement des projets, celles-ci apportaient des informations sous forme narrative destinées à orienter la programmation, mais pas de données chiffrées permettant d'établir une ligne de base. Le travail de planification du S&E, de mise en œuvre n'a peut-être pas fait l'objet d'une attention suffisante de la part des RUNOs.
- Manque d'indicateurs : Trop peu de moyens ont été dédiés, lors de la création des projets, à leur composante MEAL. Trop peu de ressources sont allouées, dès le début, au Suivi et Évaluation des projets et de manière générale, beaucoup trop peu de temps alloué à l'implémentation de projets visant le changement de comportement.
- Fiabilité des données recueillies : Le systématisme et la rigueur nécessaire à la collection de données exploitables n'ont pas été permis en raison du peu de ressources allouées à l'exercice de collecte, traitement et analyse.

De ce fait, les constatations présentées sont surtout basées sur les données qualitatives collectées lors des interviews.

A l'exception du projet AME, pour lequel un ensemble de documents relatifs aux moyens de vérification plus complet est disponible, la documentation des moyens de vérifications des projets est limitée. Nous nous sommes donc appuyés sur des données et des entretiens externes, afin d'alimenter une analyse qualitative de l'efficacité et des impacts.

En termes d'efficacité, l'analyse est basée sur deux produits par projet. La faiblesse des données mises à disposition lors de l'évaluation a impliqué une limitation de notre analyse à la confirmation de la mise en œuvre des activités ainsi qu'à la vérification de l'adéquation de leurs résultats avec les produits indiqués. Il n'a pas été possible d'effectuer une analyse coût-efficacité ou une évaluation de l'optimisation des ressources, faute d'accès aux données budgétaires et financières nécessaires.

¹³ Étude Anthropologique, Étude de perception de la corruption, étude de faisabilité.

3.2. CONSTATATIONS : PROJETS

3.2.1. IDIRC : Renforcement de l'État de droit et de la bonne gouvernance, en mettant l'accent sur la lutte contre la corruption et la transparence¹⁴

OBJECTIF	Objectif global (Plan Prioritaire) : La gouvernance des institutions démocratiques clefs est renforcée en transparence, redevabilité, capacité de gestion, inclusion et représentativité du peuple malgache. Objectif du projet : Renforcer la confiance des citoyens envers les institutions publiques à travers un appui aux institutions de redevabilité et de lutte contre la corruption ainsi qu'à travers la création d'espaces de dialogue entre citoyens et élus et d'accès à l'information.
RESULTANTS (ATTENDUS)	Résultat Principal : La gouvernance des institutions démocratiques clefs est renforcée en transparence, redevabilité, capacité de gestion, inclusion et représentativité du peuple malgache. Résultat 1 : La lutte contre la corruption à Madagascar est renforcée en efficacité Résultat 2 : Le contrat social entre la population et l'État est renforcé, en améliorant la confiance et la redevabilité mutuelle, l'inclusivité et transparence des organes de redevabilité malgasy Résultat 3 : La population malgache est plus résiliente et participe de façon responsable et informée à la gestion de la chose politique
BUDGET ET AGENCES D'EXECUTION	Total : USD 2 600 000 PNUD : 1 550 000 HCDH : 450 000 UNESCO : 600 000
REGION GEOGRAPHIQUE D'IMPLEMENTATION	Anosy, Atsimo Andrefana et Atsimo Atsinanana, Boeny, Diana, Analamanga et Antananarivo
PERIODE OPERATIONNELLE (Y INCLUS EXTENSION)¹⁵	1 septembre 2016 – 31 juillet 2019 (34 mois)

3.2.1.1. Pertinence

Le projet contribue directement au résultat 1 du PPP¹⁶, en lien direct avec l'axe 1 du PND¹⁷ et un lien indirect avec l'effet 2 de l'UNDAF¹⁸. Son développement est basé sur une analyse des conflits utilisant les résultats d'une recherche large, tant politique, sociologique qu'anthropologique et historique. L'analyse des besoins ressentis et exprimés a aussi tenu une large part de considération.

Les représentants des parties prenantes, tels que par exemple, le Ministère de la Justice, la représentation de l'Ordre des Journalistes, de la Société Civile, des lanceurs d'Alerte, la CNIDH, le Parlement, ont été consultés précisément pendant la période de définition du projet afin de recueillir l'expression des besoins spécifiques et les principaux défis ont été évalués autant que possible. Ces consultations signalent trois facteurs ayant un potentiel de favoriser les conflits¹⁹ :

- Absence de décentralisation effective, corruption, faiblesse des mécanismes de contrôle de l'action gouvernementale, défaillance de la capacité de l'État à assurer la prévalence du Droit ;
- Marginalisation des populations du Sud, manque de confiance dans l'Autorité Étatique ; et
- Extrême pauvreté et misère, accès limité aux ressources, insécurité alimentaire.

¹⁴ Mise en Œuvre : NUNO : PNUD, HCDH, UNESCO. RUNO : *Search for Common Ground*, Ordre des Journalistes, CNIDH, SAMIFIN, BIANCO, Malagasy Mahomby et Sahafa.

¹⁵ La période mentionnée dans les tableaux sommaires des projets est basée sur l'information recueillit sur la base de données : <https://mptf.undp.org/factsheet/country/MDG>

¹⁶ Résultat stratégique 1 : La gouvernance des institutions démocratiques clefs est renforcée en transparence, redevabilité, capacité de gestion, inclusion et représentativité du peuple malgache.

¹⁷ Réconciliation et Dialogue National

¹⁸ Gouvernance apaisée, efficace et respectueuse des droits humains

¹⁹ Rapport PPCP

Le projet est basé sur l'assurance que la stratégie de lutte contre la corruption à Madagascar allait être suivie. Cette stratégie est effectivement suivie, dans un contexte temporel beaucoup plus long que celui du projet IDIRC.

3.2.1.2. Efficacité

Le défi principal à l'efficacité de IDIRC a été constitué par la situation politique et particulièrement par les changements de Gouvernement. Avec la nomination de nouveaux ministres en 2018, plusieurs points focaux du projet IDIRC ont été remplacés et il a fallu expliquer le projet aux nouveaux responsables. Le même scénario s'est répété en 2019, après l'élection du nouveau Président de la République et la formation d'un nouveau gouvernement.

En général, le projet a contribué à la lutte contre la corruption :

- Face au manque de solution régalienne aux exactions, la mise en place d'une possibilité de dénonciation, sûre et sécurisée était devenue nécessaire pour entamer un processus permettant à un début de justice de se mettre en place. Les premiers résultats permis par le traitement des faits dénoncés sont humbles mais permettent la diminution du sentiment d'impunité et de rassurer, un tant soit peu, le peuple, sur la possibilité d'une amélioration.
- Le principe de dénonciation des faits délictueux est entré dans le champ des possibles pour la population. Bien que l'outil de dénonciation de corruption du BIANCO n'ait finalement pas fonctionné car il ne permettait pas l'anonymat du dénonciateur, un autre outil le remplaçant, E-TOROKA, sur une base informatique sous le navigateur sécurisé TOR, a été développé sous l'égide d'un autre projet²⁰. La création de E-TOROKA peut être considérée comme un effet catalytique du projet.

Des systèmes informatiques spécialisés installés grâce au projet²¹ (PNC – Plateforme Numérique Centralisée) ont permis aux institutions de lutte contre la corruption de mieux communiquer entre elles dans l'ensemble du pays. La discussion menée avec l'équipe de direction du SAMIFIN révèle qu'en augmentant la capacité de travail et de coordination des organismes, ceux-ci augmentent leur capacité de collaboration et d'enquête et résolvent un plus grand nombre de cas, plus rapidement, participant ainsi à créer un gain de confiance des citoyens envers les institutions publiques. La diffusion d'une information sur les cas résolus, entre autres dans le Magazine d'investigation Trandraka, autorise un gain de confiance de l'ensemble des citoyens envers les institutions publiques.

Même si les succès dans la lutte contre la corruption, imputables aux travaux du SAMIFIN, du BIANCO et du PAC, sont encore humbles et ne sont que trop peu mis en valeur vers le grand public, il paraît important de communiquer plus et mieux, en Malagasy, les résultats des travaux imputables à ces institutions. La mission d'évaluation a recueilli les témoignages de lanceurs d'alerte²² ou journalistes qui expriment une relative amélioration de la possibilité d'expression. (S'il entend parler de ces outils, le public constate aussi le petit nombre d'affaires saisies et, incrédule, ne se sent pas encore complètement concerné).

²⁰ E Toroka, développé par la GIZ : <https://bianco-mg.org/supports-de-communication/bulletin-miara-miady-aminny-kolikoly/i-toroka/?f=3&t=1030>

²¹ En relation avec l'activité 1.2.4 de IDIRC : appuyer la mise en œuvre de la loi sur le recouvrement des avoirs. Le projet a permis de poser des bases à un travail qui a continué dans la même direction pour éventuellement aboutir.

²² La charte portant sur le respect de l'anonymat des sources pour les journalistes ainsi que les formations au travail d'enquête reçues par les journalistes permettent une meilleure profondeur des investigations.

Les éléments observés démontrent que la stratégie en faveur d'une amélioration de la lutte contre la corruption constitue un choix judicieux. Les investissements des différents projets, dont ceux du PBF, en faveur de l'effort commun de lutte contre la corruption constituent une base, pouvant être considérée comme onéreuse, pour le travail de longue haleine encore nécessaire à l'obtention de résultats réellement probants. En effet, la stratégie reste en application et les progrès sont visibles :

- La Loi 2016 021 promulguée en 2016, portant sur les Pôles Anticorruption est définitivement adoptée par l'Assemblée Nationale le 30 juin 2021. (Le texte de la loi a été modifié dans des conditions controversées au mois de mai 2020).
- Le projet, pendant son cycle a permis d'opérationnaliser un pôle anti-corruption sur les trois qui étaient planifiés²³ ; Le BIANCO et le SAMIFIN ont gagné en opérationnalité pour dénoncer la corruption et pour enquêter sur les fraudes financières. L'opérationnalisation du pôle anti-corruption a permis un ratio prévenu/condamné de 29/71 soit 41% aux niveaux de PAC Antananarivo. La 1^{ère} session de la cour criminelle ordinaire s'est tenue en août 2019, 10/13 dossiers enrôlés ont été jugés et 3 dossiers ont été renvoyés (reportés). Selon le Ministère Public, sur les 60 accusés, 18 personnes ont été condamnées, 39 personnes acquittées et les 3 personnes restantes sont celles concernées par les dossiers renvoyés. Ces données, provenant des rapports de IDIRC, ne représentent probablement qu'une situation partielle de l'activité. En effet, l'évaluation n'a pas eu accès à des comptes rendus complets.
- Le soutien à l'opérationnalisation de la CNIDH²⁴ a permis une participation efficace et nécessaire à la réalisation de cet objectif.
- Les 11 commissaires formés et mis en place par la CNIDH se sont particulièrement actifs. Issus des différents organes de la société civile (enseignement supérieur, Ordre des Journalistes, Ordre des avocats) ils ont mené leur mission et ont, entre autres, permis à la CNIDH de passer l'examen du sous-comité d'accréditation auprès de l'Alliance Mondiale des Institutions Nationales des droits de l'homme (GANHRI) pour obtenir le « Statut A », la classant ainsi parmi les institutions nationales de protection des droits de l'homme les plus crédibles au monde. Les commissaires ont aussi permis l'émission de nombreuses notes d'observation et de rapports, plaintes, remplissant pleinement leur fonction²⁵.
- Bien que la CNIDH soit reconnue pour la qualité de son travail et son efficacité, la capacité de l'institution à mener à bien sa mission reste précaire. En effet, le Gouvernement utilise le prétexte du manque de ressources pour ne pas apporter les financements suffisants à son fonctionnement. Incidemment, la question de la volonté de l'État d'honorer ses engagements vis-à-vis de la Convention Internationale (Résolution A/RES/48/134 du 20 Décembre 1993) portant sur les normes internationales pour les institutions nationales de défense des Droits de l'Homme à travers les Principes de Paris peut se poser.

²³ Le PAC de Antananarivo a été mis en place pendant le cours du projet. Ce n'est qu'au cours de la suite du projet, pendant l'implémentation du 2^e portfolio, que le PAC de Mahajunga a finalement été installé.

²⁴ Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme : instituée par la Loi n°2014-007 du 22 juillet 2014 et opérationnelle depuis le 13 octobre 2016, date de prestation de serment de ses onze (11) membres. Organe spécialisé chargé de la Promotion et de la Protection des Droits de l'Homme à Madagascar. <https://www.cnidh-madagascar.org/cnidh/>

²⁵ Par exemple : <https://cnidh-madagascar.org/wp-content/uploads/2019/02/annexe28.pdf>

3.2.1.3. Efficience

Les produits analysés pour IDIRC sont ici présentés.

Produit 1.1 Les institutions nationales de lutte contre la corruption assurent leur mandat avec efficacité et intégrité

Renforcement par le biais de l'octroi de matériel informatique : Dotation effectuée à deux reprises, avec ordinateurs et imprimantes pour les services anticorruption / SAC (BIANCO, SAMIFIN, le PAC, le CSI, le ministère de la justice). A l'époque, l'agence de recouvrement des avoirs n'est pas encore installée.

Projet de renforcement de capacité mutuelle des SAC pour coordonner et harmoniser l'interprétation de certains textes et avoir un point vue commun : Cela a conduit à appui mutuel entre les agences pour faire face aux attaques venant de l'extérieur.

Création des entités : Mise en place du PAC (Pôle Anti-Corruption) à Antananarivo (Juillet 2019). Pendant le cours du projet, le PAC de Mahajunga n'avait pas encore été installé. La construction du PAC à Toamasina n'avait pas encore été validée. Le PAC remplace la chaîne pénale anti-corruption. Il traite les dossiers de corruption, y compris les infractions économiques et financières, impliquant aussi bien un simple citoyen qu'un dirigeant étatique. Les affaires saisies proviennent du BIANCO (Bureau indépendant anti-corruption), du SAMIFIN ainsi que de la police et de la gendarmerie.

L'efficience du produit 1.1 pourrait être qualifiée de moyenne si l'on se tient strictement au cadre et à la durée programmatique du projet : Plusieurs indicateurs n'ont pas été atteints et, par exemple, un seule PAC a été mis en fonction. Cependant, longtemps après la clôture du projet, le 2^{ème} PAC a finalement été installé, à Mahajanga. Le budget prévisionnel de \$161 700 pour le renforcement de capacité du BIANCO, SAMIFIN et leur coordination a été utilisé et les deux institutions sont à présent aussi fonctionnelles que possible.

Produit 1.3 La population est habilité à utiliser à bon escient les mécanismes de lutte contre la corruption

Il est possible de qualifier la réalisation des activités liées aux produit 1.3 d'efficente. En effet, IDIRC a participé à la mise en œuvre de plusieurs éléments de la stratégie et du plan d'action pour aborder la question de la corruption. Le nombre total de dénonciations de faits de corruption est de 224 par mois (selon le rapport annuel) au lieu des 100 par mois initialement prévus. L'activité n'a utilisé que 64% du budget alloué pendant toute la période du projet.

Dans le cadre du projet, le mécanisme permettant les dénonciations sécurisées en assurant la protection des dénonciateurs mettait initialement en œuvre un système téléphonique permettant les appels anonymes. Au fil de l'étude de faisabilité menée au niveau du BIANCO, il a été constaté que l'institution ne disposait pas des moyens permettant une réaction immédiate pour lancer une enquête et appréhender les coupables pour protéger la source. L'idée a été abandonnée. Par la suite, à l'initiative de la GIZ, qui a mis en œuvre le projet E-TOROKA, il est devenu possible d'enregistrer directement des plaintes sur internet, en ligne, en utilisant le navigateur sécurisé TOR pour faire des doléances. Le plaignant / dénonciateur peut être invisible et protégé.

Les dossiers concernant les méfaits sont transférés pour permettre au BIANCO de continuer les investigations.

Pour le projet, 6 indicateurs sur 19 renseignés affichent un taux de réalisation de plus de 120% par rapport à l'objectif. Cela ne permet pas pour autant de qualifier le projet comme totalement efficient. Cependant, le

travail effectué a permis l'établissement de bases offrant un cadre de réussite plus important dans la réalisation de la 2^{ème} phase, avec le projet Goud Mada.

Le projet a tout de même induit plusieurs effets indirects dont l'évaluation a pu observer qu'ils pouvaient être attribués au pouvoir catalytique de l'initiative PBF :

- La partie mise en œuvre par le PNUD a bénéficié d'un support financier de la part de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) pour un montant de \$22 021 pendant 3 mois pour favoriser la minimisation des risques de corruption dans le projet de développement du port de Toamasina.
- Le CNIDH a été encouragé par l'UE et le Gouvernement Suisse par un soutien pour faciliter la participation à la GANHRI ainsi qu'avec la dotation en matériel informatique et mobiliers de bureau. De même, l'Ambassade de France s'est engagée à soutenir financièrement le fonctionnement de la Commission si les conditions administratives pour gérer le financement étaient réunies. Enfin, l'Association Francophone des Commissions Nationales de Droits de l'Homme a également financé la participation de la CNIDH à un atelier sur les Droits de l'Enfant, à Abidjan en novembre 2017 ainsi qu'à une rencontre consacrée aux droits des personnes migrantes.
- Au niveau des effets catalytiques non financiers, le projet a trouvé un chemin de collaboration avec la Banque Mondiale, permettant l'application de son expertise dans le domaine de la lutte contre la corruption pour l'évaluation des risques pays²⁶.
- Le projet a permis d'établir une base de collaboration entre les Forces de Défense et de sécurité et les journalistes. Le protocole d'accord entre les Forces de Défense et de Sécurité et les journalistes signé le 31 octobre 2019 encadre l'amélioration de la compréhension mutuelle et la communication entre les médias et les FDS. Ce protocole, résultat d'ateliers de discussion et de partage entre les deux parties offre une meilleure sécurité des journalistes en proposant une meilleure liberté de la presse en dans le cadre du respect de ses règles de professionnalisme. Ce protocole s'adresse à tous les journalistes et professionnels des médias mais il ne prend pas en compte les lanceurs d'alerte.

3.2.1.4. Cohérence

La logique d'intervention du projet est cohérente au niveau stratégique avec les autres projets du portfolio. Il existe des synergies évidentes entre IDIRC et AME ainsi qu'une complémentarité avec ARSSAM. Cependant, si les activités liées au projet ont effectivement été réalisées, la trop courte durée du cycle d'implémentation de celui-ci ne permet pas la consolidation des résultats profonds dans le long terme.

Les synergies entre IDIRC et AME sont ressenties par la population. Nos entretiens montrent que :

²⁶ Information recueillit lors des interviews sur terrain avec des représentants de la société civile, à Betroka. Voir aussi : <https://www.banquemondiale.org/fr/news/factsheet/2020/02/19/anticorruption-fact-sheet>.

- Dans la région de Betroka, l'amélioration de la justice, grâce aux audiences populaires principalement, profite à tous. La perception est très positive et l'activité reprise en exemple.
- Au niveau institutionnel, des institutions publiques plus redevables, un système de justice méritant mieux la confiance des citoyens et des aires de dialogues entre citoyens et élus rapproche la population de son administration.

Le projet est complémentaire avec le projet ARSSAM dans le sens où il favorise une gestion plus efficace, transparente, démocratique des ressources humaines par un respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et une augmentation des opportunités pour les femmes et les jeunes. Il complète, dans une certaine mesure, le projet RAES concernant la protection de la population par les forces de sécurité, par des processus d'interventions justes et objectifs, et respectueux des droits de l'homme. Comme le projet favorise la coopération entre toutes les parties, que ce soient les forces de l'ordre ou les médias, il complète aussi le rôle du projet AME qui vise à instaurer le dialogue communautaire.

Il existe peu de preuves suggérant que l'évaluation de l'évaluabilité a été utilisée. Néanmoins, au cours du projet, un suivi fréquent a été effectué. Cependant, il n'y a presque aucune base de données présente concernant les indicateurs dans les différents documents.

3.2.1.5. Questions Transversales

Le projet comprend plusieurs actions d'éducation et de sensibilisation permettant une meilleure inclusion de la problématique Genre :

- Un pool de jeunes formateurs spécialisés en droits de l'homme a été établi. Celui-ci est composé de jeunes issus de différentes régions pour appuyer la mise en œuvre du projet et en vue de la pérennité de l'action à travers un transfert de compétences.
- Trois formations ont été réalisées pour renforcer le fonctionnement des centres de documentation sur les DH au cours desquelles 41 femmes ont été formées sur un total de 108 responsables formés.
- 42 femmes journalistes ont été formées aux techniques d'investigation journalistiques sur un total de 89 journalistes formés.
- Dans le cadre de la prévention des conflits en période électorale, 22 femmes sur 71 journalistes ont été formées à apporter une couverture d'information propice à la préservation de la paix.

Une conséquence indirecte est le fait que 23 femmes font à présent partie des 40 nouveaux magistrats. Le recrutement de magistrats supplémentaires est en cours. Cet événement ne constitue pas un résultat direct du projet mais peut être assimilé aux conséquences indirectes de l'influence de l'ensemble du portfolio. L'environnement créé par le projet participe, avec les autres initiatives menées dans le même laps de temps, à l'influence portant aux avancées en faveur du Droit.

3.2.1.6. Durabilité

Le projet a été mis en œuvre en partenariat étroit avec le Ministère de la Justice et le Ministère de la Communication et de la culture²⁷. Les institutions publiques partenaires ont montré une forte adhésion au projet.

Grace au plaidoyer mené dans le cadre du projet, le Ministère de la Défense Nationale a ratifié la Charte d'accès à l'information afin d'appuyer l'accès du public aux informations administratives par le biais des centres de documentation et d'information. Les institutions chargées de la sécurité nationale (Ministère de la Défense Nationale, Ministère de la Sécurité Publique et Secrétariat d'État à la Gendarmerie) ont participé aux table-rondes organisées avec les journalistes. A présent, 80% des parlementaires déclarent connaître le code d'éthique et de déontologie.

La CNIDH a obtenu un statut international (Bilatéral, SADC, NU, OUA) et une année après la fin de la mise en œuvre du projet, le SAMIFIN affirme pouvoir fonctionner dans de bonnes conditions. L'institution bénéficie d'un bureau neuf et fonctionnel, doté d'équipement et d'un budget en augmentation de la part de l'État. Il est possible de considérer comme la matérialisation d'un effet catalytique la participation d'autres partenaires (UNODC, COMESA (UE), Banque Mondiale, GIZ, USA, à la construction de capacité des organismes de Lutte Contre la Corruption.

Le gouvernement démontre son engagement aux côtés du SAMIFIN en octroyant des lignes budgétaires. De plus, le projet a induit des engagements de financement spécifiques autres que le PBF notamment en provenance de l'Association Francophone des Commissions Nationales de Droits de l'Homme, l'Ambassade de France et du gouvernement suisse. D'autres organisations ont établi une collaboration avec le SAMIFIN tel que UNODC pour la participation à l'effort d'effectivité dans la traçabilité des finances liées au terrorisme ; l'Académie de Police du Botswana, pour des formations ; l'Institut Basel pour le renforcement de capacité en recouvrement des avoirs et GIZ pour de l'assistance structurelle et l'acquisition de logiciels spécialisés.

3.2.1.7. Impact

Les activités prévues du projet ont été réalisées à 97%. Cela inclut la mise en place d'un Pôle Anti-Corruption (PAC) (un seul sur les 3 initialement prévus), mais aussi l'application de réformes des institutions telles que la commission de réforme pour l'intégrité judiciaire (CRIJ). Les capacités des OSC sont aussi renforcées et les efforts, afin que celles-ci appliquent un processus d'interpellation plus objectif, sont présents.

Les capacités des 40 magistrats (dont 23 femmes) ont été renforcées sur les thèmes des finances publiques et/ou cybercriminalité tandis que 23 greffiers dont 16 femmes sont formées sur la chaîne des procédures pénales pour les greffiers.

Le BIANCO, selon le Décret 2020/013, a été réformé par le Gouvernement²⁸. Sa latitude a été conservée même si les missions n'ont plus la même portée. Deux lois sont contestées : la Loi sur la confiscation des biens en cas de suspicion de corruption et la Loi sur la présomption de culpabilité. Le nombre de plaidoyers sur les questions touchant la corruption et les Droits civiques demandés par la Société Civile a graduellement augmenté : 2 plaidoyers en 2017, 5 en 2018 et 8 en 2019.

²⁷ Le Ministère a changé de dénomination aux changements de Gouvernements. Au moment du début de l'implémentation, sa dénomination était : Ministère de la Communication et pour les Relations avec les Institutions (MCRI)

²⁸ Décret portant sur la restructuration du BIANCO : <https://bianco-mg.org/wp-content/uploads/2020/02/D%C3%A9cret-n%C2%B02020-013-du-15-janvier-2020-portant-restructuration-du-Bureau-Ind%C3%A9pendant-Anti-corruption-BIANCO.pdf>

3.2.2. ARSSAM : Contribuer à la Réforme du Secteur de la Sécurité et améliorer la sécurité des populations

OBJECTIFS	<p>Objectif Global (Plan Prioritaire) : Une gestion plus efficace, transparente, démocratique, et en conformité avec les standards internationaux des ressources humaines par les forces de l'ordre, ce qui permettrait aux forces armées d'assurer la sécurité des populations avec professionnalisme et intégrité.</p> <p>Objectif du Projet : Les citoyens vivent dans un milieu plus sécurisé et avec une « sécurité psychologique » améliorée.</p> <p>Les forces de sécurité seront en mesure de répondre pleinement aux besoins de sécurité de la population et d'en gagner sa confiance.</p>
RÉSULTANTS (ATTENDUS)	<p>Résultat 1 : Une vision de la RSS est développée de manière participative, tournée vers la protection des biens et des personnes, et traduite dans des plans d'action inclusifs et réalistes.</p> <p>Résultat 2 : Les FDS accomplissent leur mandat de manière compétente et professionnelle, grâce au renforcement de leurs compétences et capacités.</p> <p>Résultat 3 : Les mécanismes de contrôle civil et institutionnel sont en place et fonctionnent.</p> <p>Résultat 4 : La confiance entre les FDS et les populations les plus vulnérables est renforcée grâce à une approche de sécurité communautaire adéquate</p>
BUDGET ET AGENCES D'EXÉCUTION	<p>Contribution du PBF : USD 3 000 000</p> <p>PNUD 1 500 000</p> <p>OIM 600 000</p> <p>UNICEF 300 000</p> <p>HCDH 300 000</p> <p>UNFPA 300 000</p>
RÉGION GÉOGRAPHIQUE D'IMPLÉMENTATION	Antananarivo avec des descentes dans les régions, Anosy et Tana
PÉRIODE OPÉRATIONNELLE (Y INCLUS EXTENSION)²⁹	1 septembre 2016 – 30 juin 2019 (33 mois)

3.2.2.1. Pertinence

Le projet a principalement été conçu sur la base des consultations menées auprès des membres représentants les corps d'armée ainsi que les études sur la situation des conflits et la relation entre les FDS et la population³⁰. Les populations concernées ont aussi été consultées au travers de discussions avec des représentants de la société civile. Le projet a un lien direct avec les priorités 1 et 2 du PPP et un lien indirect avec l'effet 2 de l'UNDAF 2015-2019. L'insécurité est mentionnée comme une priorité dans le PND (2015-2019) ; le PND établit le renforcement de la gouvernance, de l'état de droit et l'instauration d'une justice équitable comme une priorité. Le projet a influencé et donné de l'élan au développement du Plan National pour la Réforme du Secteur de la Sécurité (PN-RSS) de septembre 2017.

Le projet a fait face à des difficultés liées, en premier lieu au changement de position du gouvernement par rapport à son appropriation et de ses résultats³¹.

À la suite des défis et obstacles rencontrés dans le passé (retard de démarrage, épidémie de peste, crises politiques, élections), la formation du nouveau gouvernement au début de 2019 a constitué un défi supplémentaire, engendrant un léger retard dans la mise en œuvre en attendant la nomination des éléments des ministères et institutions partenaires. Pour pallier ce défi, comme dans le passé, le projet a priorisé les

²⁹ La période mentionnée dans les tableaux sommaires des projets est basée sur l'information recueillie sur la base de données : <https://mptf.undp.org/factsheet/country/MDG>

³⁰ Peace and Conflict Impact Assessment - Oliver Jütersonke et Moncef Kartas, criminalité multiforme - Pellerin 2017, Gérer l'héritage de la transition – Pellerin 2014, Mission conjointe UE UA UN d'évaluation des besoins en réforme du secteur de la sécurité 2014, Etude anthropologique, M. Lainé

³¹ Conséquences de la crise politique de 2018 fragilisant le gouvernement et empêchant des prises de position à l'encontre des institutions.

activités qui ne préconisaient pas une consultation ou validation renouvelée pendant la phase de constitution de gouvernement et a accéléré la reprise des autres activités aussitôt que les équipes gouvernementales étaient complètes.

Bien que la RSS ait été confirmée comme une des priorités du gouvernement, le leadership, donc l'appropriation nationale a été affaiblie par le changement d'équipes, et surtout l'absence continue d'un Bureau National de Coordination de la RSS, créé pourtant par décret en septembre 2017.

Face à ce défi, le projet a pris la décision d'appuyer le Secrétariat Permanent à la Défense et à la Sécurité Nationale, entité superposée au BNC-RSS, à la prise (provisoire) du leadership et de la coordination du processus.

Le projet a pallié le corporatisme et la méfiance entre les différents acteurs en organisant des rencontres et activités conjointes, pour promouvoir les échanges et le réseautage entre les différentes institutions et arriver à des solutions conjointes et coordonnées.

Les activités du projet ont aussi été orientées vers ce qui était réalisable : (a) en se focalisant sur des activités impliquant moins de conséquences sur la gestion politique du pays (b) avec un focus sur le Secrétariat Permanent à la Défense pour s'adapter aux changements des autres acteurs ; et (c) avec une extension de six mois pour l'implémentation.

Ces changements et adaptations n'ont pas diminué la pertinence du projet. Comme le démontrent les résultats décrits dans le paragraphe ci-dessous (efficacité), la réalisation d'un nombre des objectifs du projet a été appréciée par les parties prenantes gouvernementales.

Les activités réalisées en dehors du contexte politisé³² ont été appréciées par les personnes qui en ont bénéficié, par exemple :

- En renforçant l'initiation d'un mouvement d'intégration des femmes dans les FDS ;
- En reformant complètement le curriculum de formation aux Droits de l'Homme, Femme, Enfant au sein des FDS ;
- En ouvrant un forum de partage et de discussion entre la société civile et les FDS ; et
- En permettant à un plus grand groupe de journalistes et de lanceurs d'alerte de travailler plus librement en subissant moins de risques.

Le projet est le premier de son type à intervenir dans le domaine de la RSS à Madagascar en choisissant courageusement une approche holistique et inclusive. Conscient de la nécessité d'une préparation aussi complète que possible, le projet n'a pas hésité à mener des analyses approfondies de thématiques et problématiques jamais étudiées par les Nations Unies à Madagascar :

- Analyse de la prévalence des armes à feu ;
- Étude de la situation de la gestion des frontières ;
- Enquête sur les VBG lors des attaques des dahalo ; et
- Analyse des systèmes de promotion au sein des forces de défense et de sécurité.

Le projet a aussi, dès sa conception, envisagé des approches d'appui adaptées aux différents publics et situations, par des approches classiques « former et équiper » (formations, dotations d'équipement), des

³² La période au cours de laquelle le travail sur la réforme de l'armée aurait pu se faire correspond aussi avec une période de fragilité, ou de complexité politique. La sensibilité du travail de réforme pouvant affecter sa stabilité, le Gouvernement a ralenti, voir interrompu la réforme.

activités de sensibilisation et de changement de comportement et de communication, des activités de dialogue stratégique, des activités de rapprochement d'acteurs qui n'avaient jamais eu l'opportunité d'échanger et de se concerter directement (au niveau des différents corps des FDS, au niveau des FDS avec les acteurs de contrôle étatique et non-étatique, et au niveau des FDS avec les autorités et la population locale).

De plus, le fait de travailler en parallèle sur différentes thématiques traditionnellement abordées en silo a permis d'identifier et de capitaliser les synergies et potentiels d'harmonisation, par exemple entre les appuis à la gestion des frontières et le contrôle des armes, ou entre les appuis à la formation en droits de l'homme, le traitement des cas de VBG et la promotion d'une police de proximité.

Bien que les activités liées à la RSS aient été fortement ralenties ou interrompues plus ou moins temporairement, le lancement du travail dans le cadre du projet a permis le démarrage d'une réflexion du Gouvernement sur l'étendue des tâches nécessaires à la réforme. Il a également permis le démarrage d'une réflexion du Gouvernement sur les implications que cette réforme allait avoir sur les différents corps d'armée. En ce sens, et conservant à l'esprit qu'une initiative de gestion du changement d'une telle ampleur ne peut obtenir de résultats sur une courte période, d'une part, et se heurte forcément à des difficultés, d'autre part, le projet, courageux et ambitieux apparaît comme parfaitement pertinent dans le cadre du PPCP.

3.2.2.2. Efficacité

Le projet a contribué à une meilleure entente entre les forces de sécurité et les communautés dans les districts de Betroka, Ihosy, Bekily et Amboasary Sud. Aussi, il soutient une meilleure réponse aux cas de VBG, une meilleure intégration des droits de l'homme, et une approche de sécurité communautaire dans la doctrine des forces de sécurité. Le projet a contribué au développement d'une vision stratégique pour la réforme du secteur de sécurité, même si le plan stratégique n'a pas encore été adopté.

Les instances hiérarchiques des FDS ont instauré une politique favorisant le recrutement des femmes au sein de l'Armée et de la Gendarmerie. Selon le rapport final de ARSSAM, la Gendarmerie a maintenu sa politique de quota de 4 % dans le concours d'entrée. Au cours de l'interview de terrain, le Directeur de l'École des Officiers de Gendarmerie d'Ambositra rapporte que 151 femmes (soit 12.6 %) sont intégrées au sein de l'école, sur 1196 élèves officiers. Cependant, il ne s'agit encore que d'une étape.

29 des indicateurs ont une ligne de base et ont vu une amélioration grâce au projet (augmentation des cas disciplinaires, augmentation de taux d'élucidation des cas de VBG). Par exemple, la prise en compte et le traitement des malversations commises par les représentants des Forces de l'Ordre progresse chaque année.³³

Il y a eu une amélioration du dialogue entre les forces de sécurité et la population (88.61% des répondant disant être d'accord que le dialogue a rapproché les membres de la communauté et les gendarmes), et « les jeunes (des districts de Betroka, Isoanala) commencent à ne plus fuir les gendarmes ». Par exemple, à Isoanala, d'après le commandant de la Brigade de Gendarmerie, interviewé par la mission à propos des résultats des premiers projets, la communauté locale, y compris les dahalo repentis participent activement au dialogue communautaire impliquant la gendarmerie, la commune et la population. Cet indicateur ne présente probablement pas une image juste de la situation. En effet, la plupart des jeunes n'ont aucune raison de se sentir menacés par les FDS et n'ont donc jamais eu à fuir devant les gendarmes. D'autre part, si les FDS ont effectivement été formées aux Droits de l'Homme, de la Femme et de l'Enfant, plusieurs témoignages révèlent que leur application n'est pas encore systématique lors des opérations. La violence, trop souvent gratuite, est encore très présente.

³³ Il n'a pas été possible d'obtenir des chiffres de suivi du traitement des cas de discipline en interne.

Grâce au travail réalisé en collaboration avec le projet AME, les représentants de la population demandent que les FDS soient représentées lors des séances de gestion communautaire des conflits au niveau communal. De plus, les Gendarmes sur le terrain ont reçu l’instruction de ne plus porter leur tenue de combat dans les bureaux de leur administration.

3.2.2.3. Efficience

Les produits analysés pour ARSSAM sont présentés ci-dessous.

Produit 2.1. Les éléments des FDS sont formés sur les questions d’éthique, déontologie, droits de l’homme, de la femme et des enfants.

Le projet a mobilisé 100% du fond qui lui était alloué. Sur les 25 indicateurs examinés, 19 enregistrent un taux de réalisation supérieur à 110%. 3 sont supérieurs à 140%. Cela révèle que les objectifs avaient été sous évalués au moment de l’élaboration du projet.

Le projet a permis :

- La refonte totale des curriculums d’enseignement des Droits de l’Homme, de la Femme et de l’Enfant au sein des corps armés.
- La création de curriculum de formation appréciés et répliqués après la clôture du projet.
- La mise en fonction d’un système de dépôt de plaintes disciplinaires internes et le traitement d’un nombre supérieur de 5% de plus de cas disciplinaires traités dans la dernière année du projet (passage de de 242 à 264).
- La réalisation d’activités conjointes et de sessions de dialogue ouvert entre la société civile, les autorités locales et les FDS sur la base des besoins identifiés en matière de sécurité dans le Sud de Madagascar ont favorisé la consolidation de la confiance entre les FDS et les populations les plus vulnérables et ont été à la base d’initiatives locales supplémentaires à celles du projet pour pérenniser les effets.
- Introduction du concept de « *human security* » dans la prise en compte par les FDS de leur environnement social.
- Amélioration notable de la coopération entre la communauté et les FDS. Les formateurs formés dans le cadre du projet ont été appelés à continuer les formations continues en cascade au-delà de la durée du projet et sont ainsi devenus des ressources importantes pour pérenniser les acquis et l’impact du projet.

Produit 4.2 La réponse des FDS aux cas de violence basée sur le genre est améliorée en prise en charge et traitement des dossiers.

- Modèle pour sécurité communautaire développé, y inclus informations pour projets pilotes.
- 2 brigades féminines de proximité établies (Antananarivo et Toliara), qui ont porté aide à 72 victimes et conduit plusieurs séances de conscientisation.
- Cas de VBG traités a passé de 1500 en 2017 à 3800 en 2019, taux d’élucidations de ces cas est passé de 55% à 65%.
- Approche globale pour VBG, avec coordination entre forces de l’ordre, service sociaux et médicaux établie.

Au niveau des effets catalytiques liés au projet :

- Le Ministère de la Défense Nationale a bénéficié d'un appui en matière de gestion et de contrôle des armes par l'Union Européenne (EU P2P), par le Small Arms Survey (financé par le Japon), et par l'UNREC (financé par le Japon). Sur les questions de la police de proximité et de la déontologie, le DCAF a reçu un financement du MAE français pour un projet d'un an pour approfondir les travaux initiés par ARSSAM.
- L'Union Africaine a à plusieurs reprises mis en perspective et parfois réalisé des appuis complémentaires à l'appui du projet ARSSAM, surtout pour appuyer la RSS au niveau stratégique et politique.
- Des discussions ont été initiées visant la réalisation d'une mission d'évaluation internationale ayant comme objectif principal l'évaluation des avancements et blocages de la RSS jusqu'à présent.

3.2.2.4. Cohérence

Les projets ARSSAM, AME, et RAES n'ont pas de cohérence l'un sans l'autre. Il n'est en effet pas envisageable d'efficacement renforcer la sécurité sur la zone géographique du projet sans que la population ne soit amenée à participer à l'initiative. Par exemple, il y a eu une collaboration entre le produit 1.2 de RAES (Renforcement de capacité de la gendarmerie) et 1.3 de ARSSAM (participation au rôle des femmes dans la sécurité).

L'évidence documentaire du projet est faible, à l'exception des activités à niveau communautaire, mises en œuvre en collaboration avec les projets RAES et AME.

Le projet a fourni des rapports réguliers de mise en œuvre, même s'il y a peu de preuves suggérant que l'évaluation de l'évaluabilité a été utilisée pour ce projet.

3.2.2.5. Questions Transversales

Le projet a encouragé l'autorité administrative et les FDS à intégrer les modules sur le droit de l'homme et la lutte contre la VBG dans les curricula de l'école de la gendarmerie d'Ambositra depuis 2018. Ces formations, conjuguées avec le dialogue au niveau communautaire, ont eu un impact positif sur l'attitude des forces de sécurité vis-à-vis des jeunes et des femmes. En effet, les observations réalisées lors des visites des communes de Isoanala et Betroka ont permis de constater que les représentants locaux des FDS (gendarmerie) font aujourd'hui partie des groupes de discussion de résolution des conflits et sont, en général, moins craints par la population.

Le projet a mis un fort accent sur les jeunes et les femmes pour ce qui est du dialogue entre les forces de l'ordre et les communautés, et a développé des activités dédiées aux cas de Violence Basé sur le Genre (VBG), en plus des activités dédiées à l'inclusion des femmes dans les forces de sécurité.

Le portfolio du PBF est le premier à porter un plaidoyer pour donner une place plus prépondérante aux femmes au sein des Forces de Défense et de Sécurité. Les études (Transparency International³⁴) démontrent que plus la présence de femmes est importante dans les FDS, plus grande devient la confiance de la population envers les

³⁴ Transparency International: Indice de perception de la corruption 2019 : https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2020/01/2019_CPI_Report_FR.pdf et NATO: https://www.nato.int/cps/fr/natohq/news_99149.htm?selectedLocale=fr: rôle des femmes dans la promotion de la bonne gouvernance au sein des secteurs de la défense et de la sécurité. 2013.

FDS. La gendarmerie nationale déploie désormais des femmes comme agents dans les zones reculées dont la zone du projet située entre Ihosy, Betroka, Tsivory, Iakora (une femme agent est en poste à Betroka).

La documentation des rapports apporte peu de preuves du travail réalisé sur la question de la sensibilité aux conflits. Les informations recueillies apportent toutefois un éclairage sur les activités de dialogue intercommunautaire ainsi qu'avec les FDS. A l'évidence, les formations sur l'attitude des FDS vis-à-vis des jeunes et des femmes portent des fruits.

3.2.2.5. Durabilité

Il y a eu une réorientation du projet du national vers le local lorsque les difficultés au niveau national sont apparues. Par conséquent, l'engagement au niveau national s'est avéré moins substantif que l'engagement au niveau local, même si le dernier a été variable selon la localité. On constate que les curriculums et manuels développés par le projet, et les formateurs formés par le projet continuent à être utilisés ; sessions conjointes entre forces de sécurité et communautés continuent à avoir lieu et sont utilisés comme plateforme pour d'autres discussions³⁵.

En raison de l'implication directe du projet avec les instances militaires, celui-ci a été fortement influencé par les changements de gouvernements qui sont intervenus depuis 2017. En effet :

- Le 13 septembre 2017, le point focal de la RSS auprès de la Primature était encore le Général Fidy Mpanjato RAKOTONARIVO, qui à l'époque était le Directeur du Cabinet Militaire du 1^{er} Ministre.
- Le 30 mai 2018 intervient un changement de premier ministre entraînant par la suite un changement du point focal de la RSS auprès de la Primature. Un autre Directeur de Cabinet est nommé. Celui-ci prend aussi la responsabilité de point focal pour la RSS.
- En décembre 2018, à la suite des élections présidentielles, plusieurs points focaux des projets PBF1 auprès des différentes entités et départements ministériels sont échangés.
- Le 14 mai 2019, un conseil de gouvernement annonçant la relance de la RSS entraîne une autre vague de changement de plusieurs points focaux des projets PBF1 auprès des différentes entités et départements ministériels.

Nous n'avons pas pu identifier d'effets catalytiques financiers de ce projet. La Police, la Gendarmerie et l'Armée ont établi des accords de coopération avec des entités bilatérales de plusieurs pays partenaires tels que la France, la Russie ou Israël par exemple, ainsi qu'avec la COI et l'Union Européenne. Ces coopérations permettent des constructions ou améliorations de capacité dans des domaines variés de la gestion de la défense et de la sécurité dans le pays³⁶. Certains des projets de coopération portent sur la formation des officiers des FDS. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'activité 2.1 9formation des éléments des FDS aux questions d'éthique, de déontologie, de Droit de l'Homme, de la Femme et des Enfants), les agences UNICEF, HCDH et UNFPA ont établi une revue complète de toutes les formations et curriculum proposés dans les écoles des Forces de Défense. Il est ressorti de cette revue que diverses entités proposent des formations aux FDS sans que cela ne soit réellement coordonné. Le travail d'agrégation et d'organisation des modules est apprécié par les dirigeants des écoles de formation des FDS, qui demandent que les enseignements soient perpétués.

³⁵ Produit de AME dont le résultat est aussi imputable à ARSSAM dans la mesure où il ne pourrait exister sans.

³⁶ Exemples : Coopération de Défense France Madagascar : <https://mg.ambafrance.org/Mission-de-Cooperation-de-Defense>.

3.2.2.6. Impact

ARSSAM avait initialement 46 indicateurs envisagés, sur lesquels, 17 n'ont pas été précisés. Sur les 29 indicateurs subsistants, plusieurs n'avaient pas de ligne de base précise (considéré comme zéro). Par ailleurs, il n'y a pas de preuve de la collecte des données sous une forme désagrégée.

Les femmes peuvent cuisiner jusqu'à plus tard dans la soirée, les jeunes sont plus présents sur les marchés et les habitants dorment dans leurs domiciles³⁷. Au niveau national, l'influence stratégique du projet a diminué due aux changements d'acteurs et aux difficultés de mobilisation de volonté politique de réforme. Le projet conserve un impact apprécié grâce à son activité de proximité.

Concernant la RSS, bien que cette activité ait été temporairement interrompue, puis reprise, il a été expliqué aux évaluateurs, par plusieurs parties prenantes (dont le CSI et le Directeur de l'École de Police d'Antsirabé) que le démarrage du travail de réforme, mené aux plus hautes instances du Gouvernement et du Ministère de la Défense, a permis au gouvernement une prise de conscience de la profondeur et de l'étendue du changement nécessaire à la préparation des modifications réelles, structurantes et durables. Ainsi, la réflexion a été entamée et les actions concrètes auront plus de chance de prendre place dans des contextes favorables. En ce sens, ARSSAM apporte un bénéfice au pays.

Grâce au travail réalisé en collaboration avec le projet AME, les représentants de la population demandent que les FDS soient représentées lors des séances de gestion communautaire des conflits au niveau communal. De plus, les Gendarmes sur le terrain ont reçu l'instruction de ne plus porter leur tenue de combat dans les bureaux de leur administration. Ceci est un effet de la bonne coordination organisée depuis le bureau de coordination du PBF à Betroka au cours de la mise en œuvre des projets.

³⁷ Informations recueillies lors de discussions de groupe avec les personnes bénéficiaires ou lors d'échanges au gré des rencontres.

3.2.3. AME : Apporter un soutien holistique à la stabilisation et à la dé-marginalisation du sud de Madagascar

OBJECTIFS	Le projet vise à instaurer le dialogue communautaire en mettant en place des mécanismes endogènes, en renforçant les moyens de subsistance et en favorisant le changement de comportement en faveur de la paix. Ce projet se base sur la valorisation des mécanismes endogènes de réconciliation et des cultures locales. Les plateformes communautaires mixtes créées dans les fokontany et communes d'intervention offriront aux localités une opportunité de rencontre et d'échange entre toutes les catégories de populations membres de ces plateformes (dont les jeunes et les femmes). Par la coordination des actions des quatre agences, ce projet renforcera les moyens de subsistance des populations tout en prônant les changements de comportements en faveur de la paix.
RÉSULTANTS (ATTENDUS)	Résultat 1 : La cohésion sociale et l'adhésion à la paix de la population sont renforcées à travers la promotion de mécanismes endogènes de dialogue communautaire. Cela inclut les campagnes d'alphabétisation qui auraient permis à la communauté locale d'accéder à une vie de quiétude. Les néo alphabétisés gèreraient des conflits dans leur propre village. Les activités sportives et culturelles auraient rapproché les communautés et les forces de défense et de sécurité, et auraient véhiculé les messages de paix. Les radios communautaires seraient opérationnelles et diffuseraient des émissions sur la thématique de la paix. Résultat 2 : Les communautés, les femmes et les jeunes marginalisés sont intégrées dans la dynamique socio-économique et renforcent leur participation dans la prévention des conflits et dans la consolidation de la paix, réduisant ainsi leur vulnérabilité à se faire enrôler dans les groupes de dahalo/malaso.
BUDGET ET AGENCES D'EXÉCUTION	Total : USD 3 000 000 UNFPA 430 140 FAO 1 197 731 UNESCO 816 984 UNCDF 555 145 Montant du budget alloué aux activités dédiées à l'égalité des sexes ou à l'autonomisation des femmes : 645000.00
RÉGION GÉOGRAPHIQUE D'IMPLÉMENTATION	<u>Pole 1</u> : Région Anosy : Tsivory, Marotsiraka, Ebelo. Région Androy : Beraketa <u>Pole 2</u> : Région Anosy : Betroka, Ianabinda, Ivahona, Mahabo
PÉRIODE OPÉRATIONNELLE (Y INCLUS EXTENSION)³⁸	30 novembre 2017 au 30 juin 2020 (26 + 6 mois en incluant une <i>no-cost</i> extension de 6 mois)

3.2.3.1. Pertinence

Le projet est construit sur la base de l'analyse de conflits. Néanmoins, le contexte local est sectoriel, notamment en ce qui touche les capacités disponibles, les difficultés d'accès et le manque de disponibilités de certains acteurs nécessaires aux activités envisagées (manque d'institution de microfinance, saisonnalité des activités agricoles, population par fokontany correspondant au ciblage envisagé) n'ont pas été totalement prise en compte d'emblée, ce qui a généré des retards de démarrage et demandé la réorientation des activités. Le projet a su faire une réorientation.

Le projet AME contribue à l'atteinte des résultats 3 du PPCP. Le projet adresse prioritairement les facteurs d'édification de la Paix tels que le dialogue, la solidarité, la justice équitable et particulièrement la vulgarisation des messages de la paix. Il est important de noter que le projet RAES soit mis en œuvre dans les mêmes grandes zones que le projet AME, et qu'ensemble ils constituent un ensemble d'interventions pour le même objectif. En termes de politique :

- Le projet a un lien direct avec le résultat 3 du PPP, Effet 1 de l'UNDAF, axes 1 et 3 du PND.

³⁸ La période mentionné dans les tableaux sommaires des projets est basée sur l'information recueilli sur la base de données: <https://mptf.undp.org/factsheet/country/MDG>

- Les activités d'éducation financière sont en ligne avec la stratégie d'inclusion financière validée en 2018 et les cadres juridiques en vigueur à Madagascar (par ex. Loi 2017-026 du 8 février 2018 qui réglemente les activités et le contrôle des institutions de microfinance).
- La logique des activités d'appui agropastorales est conforme et entre dans le cadre de la Lettre de politique sectorielle agriculture, élevage et pêche (LSAEP) ainsi que du Programme sectoriel correspondant (PSAEP 2016-2020).

La société de la zone cible du projet était sur le point de se désintégrer et de se dé-constituer lorsque le projet AME a débuté ses interventions. Selon les témoignages recueillis, les actions du projet ont permis de rétablir progressivement la paix dans les zones reculées et les zones urbaines autour du massif d'Andriry. Les activités économiques, culturelles et sociales reprennent progressivement.

S'agissant du premier projet de construction de la paix mené dans le contexte difficile et complexe du grand Sud de Madagascar, le nombre des complexités se présentant lors du démarrage de la mise en œuvre a été particulièrement important. Il a été nécessaire, dans un premier temps de gagner un accès vers une population dont le niveau de confiance envers l'extérieur était très bas voire inexistant³⁹. L'approche communautaire a pu, en cela, se montrer efficace. La mise en œuvre du projet est aussi confrontée à l'absence quasi-totale de partenaires techniques compétents. Ainsi l'organisation Search for Common Ground, l'ONG Kintana, ainsi que les ONG Malagasy Mahomby et SAHAFA ont été quasiment les seules à pouvoir mettre en œuvre les activités de terrain.

La théorie du changement a été élaborée au niveau local et confrontée au niveau national. Il s'avère, après évaluation, que la Théorie du Changement appliquée à AME reste parfaitement pertinente. Les activités du projet ont été appréciées par les populations bénéficiaires et, bien que manquant parfois d'efficacité (entre autres à cause du manque d'eau sur la région), elles ont tout de même permis à de nombreux participants d'accéder à une meilleure situation sociale, par l'alphabétisation, les formations à la gestion de micro-business⁴⁰.

3.2.3.2. Efficacité

Les voies causales sont plausibles. Les principales interventions suivantes ont été réalisées de façon satisfaisante:

- Mise en place et opérationnalisation des plateformes mixtes de concertation, des messagers de paix et des mécanismes endogènes de réconciliation dans les zones cibles, notamment dans la partie occidentale de la zone d'Andriry.
- Alphabétisation des femmes et des jeunes dans les deux pôles du projet (Tsivory et Betroka).
- Préparation des plateformes et partenaires à prendre le relais.

Par rapport aux objectifs fixés, le projet est efficace malgré un bémol sur le volet « appui agropastoral » sur lequel des difficultés importantes n'ont visiblement pu être surmontées, entraînant la non-effectivité partielle des appuis à l'amélioration de revenu ou la grande faiblesse de la base productive mise en place.

³⁹ Observations en lien avec des discussions avec des personnes directement concernées et porteuses d'une bonne connaissance de la région.

⁴⁰ Informations recueillies auprès de UNESCO et UNFPA recoupées grâce aux discussions avec les personnes bénéficiaires et les parties prenantes lors de la visite de terrain.

Les autres activités d'appui aux activités d'éducation financière, et la mise en relation des bénéficiaires avec les institutions de microfinance, ont atteint moyennement leurs objectifs. Dans la zone de Beraketa, les groupements de producteurs appuyés par le projet ont rapporté une satisfaction à l'égard des activités d'éducation financière qu'ils ont reçus.

Le dialogue entre les FDS et la population locale, et particulièrement les dahalo repentis, constitue une preuve majeure d'efficacité du projet au même titre que les réussites en matière d'instauration de la paix sur les routes et voies de desserte. Les attaques deviennent très rares voire quasi-inexistantes sur la RN13 et dans la ville de Betroka et le grand village d'Isoanala, en opposition à une réalité du passé tristement célèbre en raison des actes criminels commis par les malfaiteurs et des dahalo de jour comme de nuit dans la plupart des fokontany et communes de la région⁴¹.

L'approche d'ensemble a augmenté l'impact cumulé des activités : l'alphabétisation a contribué à l'intégration économique⁴², qui a facilité l'utilisation des formations et permis une meilleure participation au dialogue communautaire ainsi qu'une augmentation de la capacité de gestion de conflits. Les néo alphabétisés gagnent en légitimité pour participer activement et surtout directement aux activités économiques telles que le commerce de zébus ou le commerce de produits de première nécessité. L'utilisation d'un même agent de mise en œuvre pour les activités communautaires entre les projets AME, RAES et ARSSAM a augmenté l'impact total à ce niveau.

L'évaluation du projet a permis de recueillir plusieurs témoignages démontrant l'impact réel et la perception des bénéficiaires et de la communauté en général. De plus, pour la plupart des activités, le projet a recueilli des données quantitatives désagrégées par la localité et le genre. Les objectifs établis ont tous été dépassés.

Le projet a su identifier les défis de mise en œuvre dès les premiers mois et a trouvé des solutions adaptées. On peut citer: La restructurations des activités liées à l'agriculture pour s'adapter aux saisons culturelles ; la révision des critères de ciblage face au manque de population par fokontany qui répondaient aux critères tels que prévu initialement ; l'utilisation d'un émetteur de monnaie électronique en collaboration avec une institutions de microfinance pour faire face au refus des institutions de microfinance de s'établir dans la zone du projet en raison de l'insécurité ; l'extension du projet pour compenser les retards de démarrage ; la réorganisation du planning d'activités face aux élections.

La phase de clôture du projet AME ne semble pas avoir été suffisamment anticipée par les agences. Le risque d'une clôture hâtive a été exacerbé par le blocage imposé par le C19. Ainsi, la phase de clôture du projet AME qui aurait dû être menée de janvier à juin 2020 n'a finalement pas pu être conduite, réduisant complètement la possibilité de collecter un enseignement des résultats et de l'implémentation des activités.

3.2.3.3. Efficience

Les réalisations du projet AME dépassent les barres fixées durant la conception du projet. Des impacts inattendus ont été enregistrés, tels que l'investissement immobilier dans la ville de Betroka, la reprise du marché de femmes (tsehan'Ampela) à Isoanala, la conversion des ex-dahalo en exploitants agricoles.

Les produits analysés pour AME sont ici présentés.

⁴¹ Malheureusement, cette situation reste volatile. Pour preuve, les récents évènements (Sept. 2021) meurtriers, dans la région.

⁴² Observation réalisée lors de la visite d'analyse ainsi qu'en provenance de témoignages directs.

Produit 2.1 La stabilité sociale sera améliorée à travers la relance d'activités agro-pastorales

- 5 campagnes agricoles, 12 filières porteuses appuyées
- 8000 ménages ont reçu appui en matériels et techniques agricoles, 350 ménages ont reçu appui en pisciculture
- 400 groupements établis, chacun avec une parcelle communautaire

Ces résultats sont à considérer avec circonspection dans la mesure où les observations de terrain réalisées lors de la visite d'évaluation, corroborées par les témoignages reçus de la part des personnes bénéficiaires lors de la même visite de terrain font état d'une interruption des activités de pisciculture en raison du manque d'eau et subséquemment, d'une inaptitude des ménages concernés à continuer vers le volet économique du projet.

Produit 2.2 Les bénéficiaires acquièrent des compétences techniques et professionnelles permettant une diversification des revenus.

- 2200 personnes alphabétisées
- Appui pédagogique et équipements fournis à 3 centres de formations professionnelles
- 128 jeunes certifiés, dont 32 des femmes
- 35 formateurs formés en 4 différents métiers

Pour 2.1., il est plausible que les activités aient contribué au produit visé. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de le confirmer avec les preuves disponibles.

Il a été observé par la visite d'évaluation que les campagnes d'alphabétisation ont permis aux membres de la communauté locale qui y ont bénéficié, d'accéder à une vie plus tranquille. Les néo alphabétisés gèrent des conflits dans leur propre village.

Quand cela a été possible, avant l'épidémie de Covid 19, les activités sportives et culturelles initiées ont rapproché les communautés et les forces de défense et de sécurité, et ont véhiculé les messages de paix. Les radios communautaires sont opérationnelles et diffusent des émissions sur la thématique de la paix. L'efficacité sur le long terme de ces activités se réduira mais l'initiative est lancée.

3.2.3.4. Cohérence

La cohérence dans la logique d'intervention avec les autres projets, notamment RAES et ARSSAM est démontrée.

L'impact, la fluidité de l'implémentation ont été renforcés grâce à l'utilisation d'un même agent de mise en œuvre pour les activités de dialogue communautaire (avec RAES).

Les différentes activités du projet ont eu un effet synergique selon les témoignages recueillis et la coordination régulière dans la mise en œuvre en générale entre les différentes activités ainsi qu'avec d'autres projets et le ciblage géographique conjoint entre RAES et AME a pu augmenter les synergies, dans une certaine mesure. D'autres synergies ont échoué, parfois faute de temps. Par exemple :

- Les produits 1.1, 1.2 de RAES (fonctionnement des postes avancés de Gendarmerie) offrent une plus grande couverture de sécurité permettant au résultat stratégique 2 de AME (relance socio-économique) de fonctionner.
- Le travail effectué par les agents du projet en faveur de la création des groupes des messagers de Paix (Activité 1.1.2 de AME) vient nourrir les efforts effectués en support à la création des structures Locales de concertation (Activité 2.2.1 de RAES)
- L'activité 2.1.2 de RAES (création des audiences foraines) permet une résolution plus rapide de conflits qui auraient pu dégénérer et nuire à la mise en place des plateformes communautaires de concertation (activité 1.1.1 de AME) tout autant qu'à l'ensemble du produit 1.2 de AME (artisans et facilitateurs de Paix
- Le travail d'alphabétisation (Produit 1.3 de AME) porte ses fruits et permet à plusieurs personnes qui en ont bénéficié d'assurer une meilleure position tant dans leur activité génératrice de revenu que dans la société. Il est plus facile pour une personne lettrée d'accéder à la justice (Produit 2.1 de IDIRC).

Les différentes activités ont présenté des rapports complets et le projet a produit des rapports réguliers. Les rapports des différentes activités présentent des données qualitatives et quantitatives désagrégées géographiquement, par groupe démographique et par genre. Des documents de capitalisation des acquis de l'expérience sont élaborés et diffusés après la clôture du projet (ex. capitalisation des acquis par le FAO ; rapport de Trano Aro Zo sur les aspects tels que droit de l'homme).

L'évaluation de l'évaluabilité n'a pas été utilisée. Nous n'avons pas observé d'indicateurs quantitatifs clairement formulés ou, lorsqu'ils étaient présents, ils ne pouvaient pas être utilisés efficacement.

3.2.3.5. Questions Transversales

Les femmes et jeunes ont fait l'objet d'un ciblage spécifique du projet dans toutes ces activités. Comme résultat, leur voix a été plus écoutée, et les femmes ont pu voter aux élections. Sur les 10 835 personnes qui composent les 52 plateformes formées, 75% sont des femmes et des jeunes. UNCDF a pu toucher 51% de femmes en éducation financière.

Selon le rapport annuel du projet, 2 503 femmes reconnaissent que leurs connaissances sur la consolidation de la paix sont améliorées grâce aux sensibilisations effectuées par les jeunes Messagères de la Paix. Les observations réalisées sur le terrain confirment les informations rapportées. En effet, durant les entrevues de groupe, les femmes sont massivement représentées aussi bien dans les communes cibles du projet, telles que Betroka et Beraketa, que dans la zone de contrôle ou d'influence du projet à Manakoliva.

Initialement, l'acceptation de prise de parole des femmes dans les processus de dialogue communautaire a été perçue difficilement auprès de la population locale de la zone Andriy. Le changement en profondeur emporte sur la réticence et la résistance notamment des hommes et des aînés. La mission d'évaluation sur terrain a constaté de visu des groupements de femmes très actifs à Betroka, à Ianabinda et à Beraketa ainsi que des femmes membres de plateforme de paix dans les mêmes localités.

Toutefois, des menaces de régression planent sur cette avancée remarquable de l'inclusion des femmes et des jeunes dans le processus d'instauration de la paix. Les témoignages recueillis à Beraketa vont dans ce sens.

Les méthodologies utilisées pour les différentes activités ont fait preuve de sensibilité aux conflits. L'expertise et l'expérience acquise de Search For Common Ground a permis la réalisation d'activités qui ont hautement satisfait les personnes bénéficiant des projets en étant efficaces et efficientes.

De plus, les plateformes établies ont permis, en appliquant les Dina, la gestion pacifique de conflits communautaires (même s'il faut remarquer que selon les rapports, 3 de ces conflits sont des meurtres). Le rôle des plateformes ne devrait normalement pas inclure la gestion des affaires criminelles.

Les mécanismes endogènes améliorés utilisent systématiquement les préceptes de respect des droits de l'homme enseignés dans le cadre du projet AME. La formation des Journalistes et des Jeunes Reporter a permis la transmission plus rapide, plus complète et plus juste d'une information essentielle à la prise de connaissance d'exactions possibles. Les plateformes communautaires présentes dans toutes les communes constituent aujourd'hui des forums importants de partage d'information sur la situation sécuritaire en général.

A Beraketa, les membres de plateforme de paix signalent l'interférence des politiques dans le rôle et les fonctions de leurs structures. Une reprise progressive par le maire du pouvoir et des fonctions des plateformes se dessine et se matérialise. Ce cas n'est pas généralisé mais constitue un modèle et une référence aux autres communes et communautés.

Toutefois, certains impacts indirects indésirables ont aussi eu lieu. Par exemple, le retour de la sécurité a permis la reprise du commerce mais aussi des activités de prostitution. A Isoalana, se tient depuis toujours un "marché des femmes" (en dialecte local "tsenan'ampela" ou littéralement "vente des femmes"). Atténué du temps où régnait l'insécurité, ce marché se développe à nouveau grâce aux conditions plus favorables.

3.2.3.6. Durabilité

Selon les documents examinés, le Ministère chargé de la Formation Professionnelle a inscrit dans sa stratégie l'idée d'utiliser les jeunes formés par le projet comme formateurs dans les centres de formation de l'État. Toutefois, ces centres ne sont pas pérennes. Si les ressources humaines sont disponibles (agents des CISCO), aucun budget de l'état n'est prévu pour assurer le fonctionnement de ces centres. L'administration (niveau primature, ministères concernés) a effectué des déplacements sur terrain à Betroka dans le cadre des missions de suivi et de supervision du projet.

Les communautés environnantes de la zone du projet, constatant l'intérêt des systèmes d'échange communautaire dans la résolution des conflits, mis en place par le projet, ont décidé d'appliquer le modèle de traitement et de gestion de conflits dans leur zone (ex. cas de la commune de Manankoliva). Il est cependant observé que dans certaines zones, comme à Beraketa et Soanala, ne recevant plus le support du projet AME, les groupements sont aujourd'hui fragilisés (déclaration des membres des plateformes). Le projet s'est rapproché des organismes d'appui au développement rural et agricole (exemple FDA, unité de gestion de projet du Ministère de l'Agriculture) pour s'assurer de la pérennisation des actions. Des réunions se tiennent toujours tous les deux mois mais les discussions de résolution des conflits doivent être placées sous l'égide de la commune. Cette disposition, portant le risque d'une politisation des débats, imposée par les maires constitue, aux yeux des membres des plateformes, un risque de diminution des pouvoirs qui leur sont impartis et de glissement politique des débats.

Les projets économique-agricoles continuent leur activité bien qu'avec un dynamisme amoindri par l'interruption de l'appui du projet et par le manque d'eau et les activités des groupes d'épargne communautaires (CBSG) ne fonctionnent pas encore suffisamment bien pour permettre un changement. A Beraketa et Ianabinda par exemple, les personnes interrogées ne connaissaient pas les Groupes d'Épargne Communautaire. La base de

durabilité est assez faible. Le projet initié sous PBF1 n'était pas configuré pour asseoir une base solide de pérennisation. A titre d'exemple, une bonne pratique en production agricole s'acquiert après 2 ou 3 campagnes agricoles alors que dans le cadre du projet, les ménages ruraux n'ont bénéficié que d'une campagne, voire d'une demi-campagne.

On constate aussi que l'analyse de faisabilité de la composante agro / pisciculture n'a pas suffisamment pris en compte le risque lié au changement climatique. Le manque d'eau a affecté une partie du projet au point d'en annuler certains des effets.

3.2.3.7. Impact

Le projet avait 23 indicateurs envisagés, 4 non précisés, uniquement un avec une ligne de base établie. Les cibles ont presque toutes été dépassées mais ont été établies à un niveau modeste.

Il est important de noter que les impacts sur la sécurité sont probablement le fruit des efforts combinés entre AME et RAES.

Le projet a recueilli des données quantitatives et qualitatives d'impact : 2 200 personnes alphabétisés, contribuant à une meilleure intégration économique et sociale ; 419 cas de conflits communautaires et violations de droits ont été traités, plus de 5 296 personnes ont été touchés à travers les activités de diffusions des droits ; augmentation des produits agricoles sur le marché, ce qui a augmenté les revenus de l'État et permis des investissements dans les services et sécurité. La composante maraîchage a bien fonctionné, en incluant un pourcentage de femmes et de jeunes important et permettant une inclusion financière grâce à l'accès au marché. Des difficultés ont été relevées mais elles n'ont pas mis en péril l'activité.

Une plus grande sécurité a permis la reprise de la vie culturelle tels que l'organisation du festival culturel SANDRATRA dans le district de Iakora à l'est de la montagne d'Andriy et l'ouverture et/ou réouverture de lieux de distraction dans la ville de Betroka.

L'activité piscicole a été moyennement appréciée par la population. Malgré une augmentation des revenus, la sécheresse a empêché la poursuite du projet. Quant à l'aviculture, l'activité n'a pas pu démarrer. Les poules données aux groupements étaient malades, cela est probablement dû au mauvais choix de fournisseur pour l'activité. Cela a mis à mal l'activité avicole, impactant aussi sur les activités d'inclusion.

Les femmes incluses dans ce projet ont pu commercialiser les légumes produits. Les femmes ont reçu un téléphone portable avec un chargeur solaire. En plus de ces dotations, les groupes ont pu se constituer autour de l'activité CBSG avec l'utilisation de MVOLA. Cependant, en raison du manque de résultats de l'activité génératrice de revenus (pisciculture), au lieu de travailler avec les 400 groupements, seuls 259 groupements ont pu fonctionner.

Par le passé, seuls les migrants (personnes en provenance d'autres provinces pour des raisons économiques) pratiquaient le sport. A présent, et sous l'influence du projet (implémentation de l'ONG VASIA) il est possible d'observer beaucoup plus de groupes pratiquant le football, comme à Bekirobo ou bien à Andalamby ou des terrains de football viennent d'être construits. Dans les petits villages du district de Betroka, une telle pratique des jeux ou du sport était encore impensable, et socialement inacceptable, il y a trois ans. A Betroka, un match de football dont les équipes comportent des femmes a été observé sur le terrain situé devant la gendarmerie, lors de la visite d'évaluation.

Actuellement, dans toutes les communes visitées (par exemple à Soalana) les groupes qui se réunissent dans le cadre de la gestion des conflits, exigent la présence et participation des Forces de l'Ordre au même titre que les autres participants.

Box 1. Exemple concret de l'impact direct et indirect de l'alphabétisation

Les membres des Plateforme de Paix qui ont suivi des cours d'alphabétisation accèdent à de nouvelles capacités. Par exemple, à Beraketa, par le passé, les propriétaires de zébu devaient faire appel à des écrivains publics pour rédiger les documents légaux relatifs au commerce et à l'élevage d'animaux. A présent, il leur est possible de faire cette administration eux-mêmes.

A Ianabinda, le boucher local a pu, après son cours d'alphabétisation, accéder à la connaissance de l'utilisation d'une calculatrice qui lui permet de gérer son entreprise avec un meilleur rendement.

A Ebelo, un ancien malaso, Monsieur REBAGNA, a bénéficié d'alphabétisation lui permettant aujourd'hui de savoir lire et écrire est devenu premier adjoint au Maire.

3.2.4. RAES : Renforcement de l'Autorité de l'État dans le sud de Madagascar

OBJECTIF	Objectif Global (Plan Prioritaire): Les populations des zones à risques ciblées dans le Sud de Madagascar deviennent moins marginalisées grâce à la provision de services sociaux de base et à l'amélioration de la gouvernance, notamment à travers un soutien holistique qui comprend une décentralisation politique et administrative plus effective, la protection de la population par les forces de sécurité, la prévention et réduction des conflits sur les ressources naturelles et foncières, et l'accès de la population à la justice de proximité et aux dividendes de la paix. Objectif du projet : Contribuer au renforcement de la présence de l'État et à la restauration de l'État de droit dans les zones d'intervention.
RÉSULTANTS (ATTENDUS)	Résultat Principal : Les populations du Grand Sud ressentiront une sécurité accrue car l'État et les forces de sécurité seront présents à leur côté et seront en mesure d'assurer l'État de droit et la stabilité. Résultat 1 : Les forces de l'ordre, et notamment la Gendarmerie et ses Unités Spéciales Anti-Dahalo (USAD), disposent des moyens et des capacités en vue de la sécurisation dans la zone d'intervention, tout en respectant les droits humains Résultat 2 : Des dispositifs de proximité sont mis en œuvre dans la zone d'intervention pour rapprocher la population des services publics administratifs et juridiques
BUDGET ET AGENCES D'EXÉCUTION	USD 2 000 000 Équipe conjointe OIM et PNUD
RÉGION GÉOGRAPHIQUE D'IMPLÉMENTATION	L'unité de mise en œuvre du projet est basée à Betroka , sur le site de la « mini » maison commune des Nations Unies. Elle est composée des personnels PNUD et OIM en charge de la mise en œuvre du projet, et dirigée par un gestionnaire (staff national pouvant justifier d'une expérience ou de connaissance des enjeux du sud de Madagascar) de projet.
PÉRIODE OPÉRATIONNELLE (Y INCLUS EXTENSION)⁴³	22 novembre 2017- 24 janvier 2020 (26 mois)

3.2.4.1. Pertinence

Le projet a été construit sur la base Plan Prioritaire ainsi que du *Peace and Conflict Impact Assessment* établi en préparation, ainsi que grâce à des consultations menées avec les principales parties prenantes telles que par exemple la réalisation d'une étude anthropologique. Ce travail a permis de bien comprendre les causes et les dynamiques des situations conflictuelles.

⁴³ La période mentionnée dans les tableaux sommaires des projets est basée sur l'information recueilli sur la base de données : <https://mptf.undp.org/factsheet/country/MDG>

Le projet a un lien direct avec la priorité 3 du PPP et un lien indirect avec l'effet 2 de l'UNDAF 2015-2019. L'insécurité est mentionnée comme une priorité dans le plan national de développement (2015-2019), le PND établit le renforcement de la gouvernance, état de droit et instauration de justice équitable comme une priorité.

En offrant l'organisation d'un rapprochement entre les citoyens et les forces de l'ordre dans le cadre d'une approche à la fois institutionnelle et communautaire, le projet propose une activité complètement novatrice dans la région. La meilleure formation des FDS permet que ses membres adoptent un abord mieux adapté à la simplicité de la vie de tous les jours. Les activités menées par dans le cadre du projet AME par les agents des partenaires TKI, ACDM et ABRA ont recréé un lien qui s'était rompu, entre les citoyens et les forces de l'ordre.

3.2.4.2. Efficacité

La logique d'intervention est plausible et considérée comme claire.

L'évaluation démontre la contribution à une meilleure cohésion sociale et un dialogue entre communauté et autorités à présent possible (dans certaines conditions). Cela est de même pour l'amélioration des perceptions de sécurité et de l'engagement de l'État. On constate :

- Les forces de l'ordre, dotées de meilleurs moyens de travail, sont plus présentes et apportent une meilleure couverture sécuritaire de la région couverte par leurs actions. Relativement⁴⁴ plus respectueux des droits humains, la confiance entre la population et les forces de l'ordre s'améliore.
- Des cliniques juridiques ont été créées et sont en activité, permettant la résolution pacifique de litiges qui autrement n'auraient pas pu être résolus dans la mesure où il n'aurait été possible de les porter devant le tribunal.
- La population de la base au niveau des communes et Fokontany a un accès accru à la gestion des affaires publiques et locales. Elles participent dans la prise de décision concernant les affaires publiques et locales à travers les 10 Structures locales de Concertation (SLC) mis en place dans les dix communes différentes. La population a donc proposé et décidé des plans et stratégies de sécurité avec les autorités locales.

Il y a une absence de lignes de bases pour la plupart des indicateurs, due, en large partie à l'absence de statistiques dans le domaine. La plupart des indicateurs ont été établis sur base d'enquêtes de perception. Néanmoins, les données relatives aux activités d'enseignement des droits de l'Homme et aux activités des cliniques juridiques, ainsi que sur les cas rapportés à la gendarmerie, ont été suivies et recueillies. L'ensemble démontre une contribution substantielle à l'amélioration de la situation de sécurité (diminution des vols de zébus ; activités de loisir nocturne plus fréquentes) sur la zone de mise en œuvre du portfolio. Le maillage territorial autorisé par le renforcement des moyens d'action des FDS permet de sécuriser tangiblement la zone sur laquelle le portfolio est implémenté.

Si l'état actuel de la capacité des services juridiques (tribunaux) ne permet pas encore le fonctionnement adéquat de la justice, le projet RAES (Produit 2.1, 2.2, 2.3) en lien avec le projet AME (Produits 1.1 et 1.2) a

⁴⁴ Bien que les jeunes officiers de gendarmerie sortant des écoles de formation aient reçu une formation aux Droits de l'Homme, de la Femme et de l'Enfant, les strates plus anciennes du contingent pratiquent encore des méthodes moins humanistes. L'impact de la formation doit encore pénétrer plus de couches des différentes Armes. D'autre part, la déficience encore marquée du système de justice laisse les FDS dans une position favorable à l'application de résolutions expéditives des problèmes de pillages.

toutefois permis une amélioration de la perception de la justice par la population. Les infrastructures réhabilitées offrent un meilleur accueil à la population, faute de pouvoir déjà offrir un service plus efficace et juste.

3.2.4.3. Efficience

Les produits analysés en plus de détails pour RAES sont ici présentés.

Produit 1.1. Les postes avancés de gendarmerie dans des endroits stratégiques sont opérationnels

- 5 postes avancés de gendarmerie construits ou réhabilités.
- Équipements fournis aux 5 nouveaux postes ainsi qu'à 6 postes préexistants

Produit 2.1. La justice de proximité est renforcée dans les zones d'intervention

- Les moyens de réconciliation communautaire et de médiation de conflits ont été améliorés par la mise en place et l'animation de 2 cliniques juridiques et des structures locales de concertation (max 10) dans les communes. En plus de l'effectivité directe de cette activité, la renommée positive des cliniques juridiques et des SLC a aussi participé au bienfait apporté.
- 1524 cas traités par les cliniques juridiques
- 11 050 bénéficiaires des activités de diffusions de droits
- Diminution des cas déferés aux tribunaux (grâce aux activités de médiation)
- Vols de zébus diminués de 2 954 cas en 2018 à 364 cas en 2019 (chiffres basés sur les cas rapportés à la gendarmerie)
- Le TPI de Betroka a organisé 10 audiences foraines (à Isoanala et Jangany), lors desquelles 136 dossiers ont été traités et 656 casiers judiciaires délivrés

Pour 1.1., on peut constater que les activités soutiennent la réalisation du produit.

Pour 2.1., activités ont réalisé le produit envisagé, avec des bénéfices clairs et réels.

3.2.4.4. Cohérence

Il existe une logique d'intervention clairement articulée pour le projet qui est plausible.

Les synergies avec les activités du projet ARSSAM et du Projet AME sont bien exploitées, y compris avec l'implémentation d'activités communes au niveau du dialogue communautaire (activités implémentées par Search for Common Ground).

Le produit 1.3 de RAES (renfort de la confiance entre population et forces de l'ordre) est en lien direct avec le produit 1.3 de ARSSAM (participation et rôle des femmes renforcés). Les plateformes de Paix initiées par AME (Produit 1.1) ont été institutionnalisées dans le cadre de RAES (produit 2.2) et deviennent dans le cadre de la mise en œuvre du deuxième portfolio, des Structures Locales de Concertation, reconnues par l'État.

Il n'y a pas d'évidence démontrant l'utilisation des recommandations du rapport d'évaluation d'évaluabilité dans le guidage de la mise en œuvre du portfolio. Toutefois, le suivi et l'évaluation du projet a relativement bien

fonctionné compte tenu des moyens impartis, mais il aurait pu bénéficier de la mise à disposition de plus de temps et de plus de moyens. Les rapports sont fréquents et détaillés.

3.2.4.5. Questions Transversales

Le projet remporte une motivation de la part du gouvernement qui a démontré son appropriation du projet en participant à son lancement officiel le 31 mai 2018 à Betroka (participation du Premier ministre et des ministres) puis, quasiment un an plus tard le 15 mars 2019, à la remise officielle des matériels et équipements à la Gendarmerie, (participation de 3 ministres). Les évaluateurs constatent :

- La Gendarmerie Nationale a rempli son engagement par le déploiement des éléments qui vont travailler dans les postes avancés nouvellement construits.
- Le projet est le premier à porter un plaidoyer pour donner une place plus prépondérante aux femmes au sein des Forces de Défense et de Sécurité.
- La planification et la mise en œuvre du projet vont dans le sens d'efforts efficaces en faveur de l'augmentation de la connaissance des Droits de l'Homme et des pratiques les renforçant.

Il y a des preuves montrant que des considérations de sensibilité aux conflits ont figuré dans les discussions entre les agences d'exécution. Cependant, la sensibilité aux conflits ne semble pas avoir été systématiquement appliquée tout au long de la mise en œuvre du projet.

3.2.4.6. Durabilité

Dès l'initiation du projet, les parties prenantes nationales ont été mises à contribution pour assurer que les activités répondent à des besoins clairement établis. La direction de la Gendarmerie a ensuite été partie prenante tout au long de la mise en œuvre du projet.

Des fonds locaux ont été utilisés pour les postes à Begogo et Ikelivaho, et le PNUD a alloué des fonds pour renforcer les activités des deux cliniques juridiques de Ihosy et de Betroka.

L'utilisation des cliniques juridiques pourrait être en augmentation si l'émulation créée par la mise en œuvre du projet continuait.

Les agents animateurs et animatrices des cliniques appliquent les techniques de médiation qui leur ont été enseignées pour aider les protagonistes des conflits à mieux gérer leurs différences. Les cliniques permettent aussi une orientation vers les services de justice disponibles localement. Les Structures Locales de Concertation étaient, sur RAES, considérées comme « pilotes » et n'avaient pas réellement démarré efficacement. Les observations réalisées au cours de la mise en œuvre de la Phase 2 du portfolio démontrent que ces structures sont maintenant actives sur les communes couvertes par le deuxième portfolio⁴⁵.

Toutefois, il semble difficile de rendre pérenne les résultats de projets tels que RAES dans la mesure où la stratégie nationale de construction de la paix n'est pas reflétée dans des décisions dans le budget de l'État. Les unités en région manquent de moyens, ce qui compromet les acquis du projet. L'opération de délivrance des

⁴⁵ Les SLC n'étaient pas encore opérationnelles pendant le début de l'implémentation de la Phase 2. Le résultat positif ne peut donc être imputé au 1er portfolio, dont le temps d'implémentation était trop court.

cartes nationales d'identité s'est arrêtée en même temps que la fin du projet. Le budget de fonctionnement des postes avancés de gendarmerie ne couvre toujours pas la maintenance des véhicules (Activité 1.1.2).

3.2.4.7. Impact

25 indicateurs sont envisagés dans le projet ; 2 n'ont pas été explicités. Parmi les 23 indicateurs restants, la ligne de base est zéro ou n'est pas établie, à l'exception de la réhabilitation du TPI.

Si la situation sécuritaire et l'accessibilité dans la zone d'intervention sont restées des défis majeurs dans sa mise en œuvre, les évaluateurs trouvent indéniable que le projet est parvenu à apporter une amélioration importante de la situation sécuritaire dans sa zone de couverture. L'évaluation menée dans les communes bénéficiaires confirme l'apaisement de la région, tant exprimé par les commentaires des personnes interrogées que par la constatation de signes d'une paix plus présente au jour le jour.

Les chiffres démontrent les résultats probants du projet : notons 1 524 cas traités par les cliniques juridiques ; 11050 bénéficiaires des activités de diffusions de droits ; moins de cas déferés aux tribunaux (grâce aux activités de médiation) ; une diminution du vol de zébus de 2 954 cas en 2018 à 364 cas en 2019 (chiffres basés sur les cas rapportés à la gendarmerie) ; Le TPI de Betroka a organisé 10 audiences foraines (à Isoanala et Jangany), où 136 dossiers ont été traités et 656 casiers judiciaires délivrés. Il y a eu une diminution relative de cas de vols et de taux de criminalité dans la zone d'Andriry augmentation de l'intensité de circulation de biens et de personnes dans la zone de Betroka, Tsivory et Est Andriry.

Les effets des projets ont permis, entre autres, à l'USAD (Unité Spéciale Anti Dahalo) de mener à bien sa mission de sécurisation. Cela a pour conséquence le rétablissement de la possibilité de mouvement des personnes entre le Haut Andriry et le Bas Andriry.

3.3. CONSTATATIONS : MODALITES DE GESTION

L'évaluation et analyse des modalités de gestion se rattachent à l'objectif 4 du PPP, à savoir, « Coordination efficace, suivi, rapport, évaluation et communication sur les réalisations des objectifs du Plan de priorités et des projets s'y rattachant ».

3.3.1. Secrétariat du PBF

Le soutien apporté par le Secrétariat aux agences partenaires, tant en méthodologie qu'en support de coordination était en place dès le démarrage de la mise en œuvre. Les aléas inhérents à la gestion des ressources humaines ont induit une difficulté à recruter, pour le début des projets, une personne dont le profil soit en corrélation avec la complexité du poste et de son environnement. Il est possible que la dureté du poste de coordination à Betroka ait été sous-estimée et que le poste n'ait pas été suffisamment administrativement accompagné. Les difficultés initiales ont été partiellement palliées par la couverture assurée par le *Peace and Development Advisor* intérim du RCO.

Le départ de la coordinatrice du Fonds avant la fin de la mise en œuvre a aussi fait partie des éléments altérant la qualité du *reporting* des résultats et des leçons apprises.

L'utilisation, sous le conseil du secrétariat du PBF, des pratiques permettant une assurance de qualité est remarquable. Par exemple des problèmes liés à des manquements relevant de malversations de la part de deux formateurs à l'inclusion financière ont été identifiés suffisamment tôt par les coordinateurs des projets pour

pouvoir être interrompus et corrigés. Cependant, l'identification des défis rencontrés par la FAO dans la mise en œuvre des activités liées à la composante du projet dont elle avait la charge n'a pas pour autant permis d'atténuer toutes les conséquences : La pénurie d'eau a empêché la continuation du projet de pisciculture ainsi que les initiatives d'accès aux marchés qui devaient suivre.

3.3.2. Comité de pilotage

Le Comité de Pilotage, constitué du Ministre de l'Économie et de la Planification ; Coordonnatrice Résidente des Nations Unies, Ministre de la Population de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme, Le Ministère des Affaires Étrangères, Le Représentant Adjoint du FNUAP, l'Union Africaine, l'Ambassade des États-Unis d'Amérique, la Coordinatrice Nationale de la Plateforme pour la Protection de la Femme et de l'Enfant et le Secrétaire Exécutif National de la plateforme Nationale des Organisations de la Société Civile à Madagascar, s'est réuni régulièrement bien que la documentation de ces réunions ne soit pas entièrement complète. Le support apporté par le Secrétariat du PBF a permis de lisser les conséquences des défis qui se sont présentés, comme les retards dans la mise en place du PAC (Pôle Anti-Corruption) et le délaissement par le gouvernement de la Réforme du Secteur de Sécurité⁴⁶.

Au cours du travail menant au développement des projets, ainsi que pendant leur mise en œuvre, le Comité de Pilotage était fonctionnel et l'engagement politique de la part de la partie nationale était très positif. Bien que le montant total de financement ait été plus humble que certains autres, l'attention des hauts responsables du Gouvernement (Ministres, Chefs de Cabinets) est restée sincère et il était facile d'échanger.

Il a aussi été estimé que le Comité de Pilotage était d'une taille adéquate, les deux représentants des bailleurs de fonds parlant au nom de tout le groupe des PTF.

L'ensemble des aspects du portfolio était représenté par les compétences des membres du Comité et accompagnés par l'appui de la Coordinatrice du PBF ainsi que par les échanges avec la Coordinatrice Résidente des Nations Unies. Pendant la mise en œuvre, le comité de pilotage a tenu deux réunions par an ce qui a permis un suivi étroit des projets et un bon niveau d'information. Cependant, la « politique politicienne » a joué un rôle pesant et retardé la prise de certaines décisions.

3.3.3. Bénéficiaires des fonds

Le rôle de coordination a été particulièrement important pour assurer la transmission de l'information sur la mise en place puis la mise en œuvre des projets, tant dans le sud que dans le reste du pays (ainsi que la capitale, Antananarivo). Des réunions de travail fréquentes ont été maintenues tant que la Coordinatrice du PBF (au sein du bureau de coordination du PBF en capitale, était en poste). En revanche, le *staffing* du bureau de coordination à Betroka s'est révélé être compliqué. En effet, la dureté du poste n'a pas été évaluée de manière approfondie, ce qui a causé un impact direct sur la capacité de mobilisation de personnel. Il s'avère aussi qu'il aurait été

⁴⁶ Il nous a été expliqué que la raison pour laquelle le gouvernement a interrompu le travail devant mener à la réforme du secteur de la Sécurité est que les changements et évolutions politiques ont rendu cette réforme très compliquée à gérer politiquement. L'Armée et la Gendarmerie, plus particulièrement, sont constituées d'une proportion particulièrement importante de cadres (hauts gradés) par rapport à la proportion de troupe. Une réforme rapide implique le passage en retraite d'une très grande quantité de cadres. Ceci doit se préparer. Plusieurs des cadres de l'Armée et de la Gendarmerie ont des proximités politiques qu'il est important de prendre en considération. Une réforme hâtive et gérée dans un contexte politique difficile comporte de trop grands risques d'instrumentalisation et d'échec. [Note : cette explication est erronée et ne dénote pas de la connaissance du dispositif de la RSS qui est plutôt orienté vers plus de gestion transparente du secteur de la sécurité, notamment en assurant un contrôle (démocratique) ainsi qu'une orientation « droits de l'homme » des institutions étatiques et un regard de la société civile]

primordial de doter ce poste de la prérogative de diriger la coordination des projets. Il s'agit d'une voie requérant une capacité de direction de projets plutôt qu'une capacité de coordination de projet.

La sensibilité aux conflits avait été intégrée dans les projets et les projets étaient orientés vers « *do no harm* ». Toutefois, il est difficile de déterminer à quel point la sensibilité aux conflits a figuré dans les discussions interinstitutionnelles.

3.4. CONSTATATIONS : PORTFOLIO DU PLAN PRIORITAIRE DE CONSOLIDATION DE LA PAIX

3.4.1. Préambule aux constats stratégiques

Cette évaluation est à plusieurs niveaux. Elle couvre quatre projets, les modalités de gestion, le portfolio dans son ensemble et dans le cadre du Plan Prioritaire de Consolidation de la Paix. Un exercice aussi complexe s'accompagne d'importants défis, à la fois conceptuels et aussi relatifs aux difficultés rencontrées pour apporter des preuves, qui sont discutés ici.

Théories du changement - plausibles, mais sont-elles réalisables ? Comme indiqué ci-dessus, les évaluateurs ont constaté que les diagrammes de causalité définis dans les logiques d'intervention et les ProDocs sont conceptuellement plausibles. Nous les avons examinés lors de l'évaluation de l'évaluabilité (2018) et constatons avec cette évaluation que les activités envisagées étaient effectivement en grande partie réalisables, et qu'elles ont été réalisées. Nous avons cependant constaté que la question de la « faisabilité » est apparue comme un thème important - en grande partie à cause de l'impact d'un contexte en évolution rapide.

Ce défi est certainement la résultante d'une tension entre les projets PBF qui s'attaquent à des problèmes sociaux de base qui parfois ont des fortes résonances et paramètres politiques – et qui s'attaquent à travers une approche de développement classique. La gestion de la « question politique » liée au succès de l'approche du portfolio n'est pas clairement visible dans les rapports. Cette dimension n'est pas suffisamment apparue lors de l'évaluation pour permettre une bonne visibilité sur le travail effectué, en raison du temps écoulé et des changements parmi les parties prenantes, rendant difficile un jugement sur la question de la " faisabilité ".

Mise en évidence de la chaîne des résultats - trop de lacunes. Le problème relatif à la disponibilité des données pour l'évaluation a été signalé à la section 3.1. Lors de la mise en évidence de la chaîne de résultats, nous avons essayé de travailler à rebours (en partant des " produits " ou " mini-résultats " vers les réalisations et activités) associés aux différents projets - et vers l'avant (en partant des activités et réalisations vers les « mini-résultats ») - mais finalement avec des résultats mitigés. Nous avons constaté que lorsque les « produits » du projet étaient quantifiables, il était plus facile de qualifier les résultats comme ayant suivi les activités mises en œuvre. Ceci est illustré dans les sections ci-dessus relatives à l'efficacité des projets. Pour les « produits » et les « mini-résultats » qui ne peuvent pas être quantifiés, la base de preuves est trop fragmentaire pour pouvoir établir fermement une chaîne de résultats. Selon une estimation approximative (le manque de temps ayant également affecté cette évaluation), pour environ 75 à 80 % des « produits » des projets, la base factuelle est trop faible pour tirer des conclusions fondées. Lorsque l'on passe des projets au portfolio et au PPP, par effet d'entraînement, ces faiblesses factuelles sont amplifiées et rendent difficiles les conclusions au niveau stratégique.

(a) Produits du projet + (b) résultats cumulatifs + (c) effets catalytiques = ? Comme indiqué dans les sections ci-dessus, les évaluateurs estiment qu'il existe des preuves de l'existence de produits de projets (et de « mini-résultats »), qui ont parfois créé des synergies et aussi des résultats cumulatifs, et où certains effets catalytiques sont également observés. La question fondamentale, au niveau stratégique, est de comprendre l'intérêt de l'addition de (a)+(b)+(c) donnent en addition. Nous pensons que l'application stricte de ce type d'arithmétique

est délicate. En effet, il s'agit, nous pensons, d'une question fondamentalement spéculative qui implique trop d'hypothèses, dont le résultat pourrait finalement ne pas être très utile.

3.4.1. Pertinence

Le portfolio audacieux, touche aux questions principales pour la consolidation de la paix au moment de sa conception et forme un ensemble cohérent. Il est aligné aux priorités nationales, ainsi qu'aux priorités de l'ONU à Madagascar. Le portfolio a donc répondu aux besoins urgents et aux lacunes tant au niveau politique que financier.

La théorie du changement du portfolio et PPP décrite dans la Section 2 est plausible et solide. Toutefois, le plaidoyer au niveau national aurait demandé une plus grande flexibilité ainsi que des activités directement conçues à cet effet. Par exemple, il aurait été particulièrement efficace que des messages en faveur de la construction de la paix soient relayés de manière coordonnée par les ambassades des pays partenaires ainsi que par les bailleurs de fonds. L'organisation d'une Table Ronde sur la Construction de la Paix à Madagascar reste une idée d'actualité. Une telle initiative permettrait d'influencer pour une action mieux coordonnée des bilatéraux et des bailleurs.

Le volume de ressources et le temps alloué pour la mise en œuvre des projets ont restreint la capacité d'influence du portfolio. Il était entendu que le mode opératoire du PBF dénotait cette contrainte. Le renouvellement des portfolios apportant une suite logique aux projets offre un palliatif à la contrainte temporelle.

Les projets sont alignés au PPP ainsi qu'aux priorités sectorielles.

Pour assurer une assise aussi juste que possible, condition impérative à l'acceptation des projets par les habitants des régions concernées, et aussi à la durabilité des résultats des projets, leur développement a été précédé :

- D'une analyse de conflit pour comprendre les différents types de conflits et d'insécurité prévalent dans la région, ainsi que le statut de leur évolution.
- D'une analyse anthropologique. Le grand sud de Madagascar étant encore une région peu connue, peu visitée, il était important de réunir autant d'éléments de connaissance que possible pour permettre un abord des questions sociales, sociétales, aussi justes que possible.

La cohérence au niveau stratégique a été assurée grâce à un suivi continu de l'évolution du portfolio, systématiquement en regard du PPP et des documents de projet, utilisés comme ligne directrice constante. Au niveau opérationnel, cette cohérence aurait pu être plus forte en assurant une coordination de terrain plus présente ; la cohérence stratégique n'a pas été transportée de manière optimale à la coordination entre les activités de chaque projet, ni à la coordination entre projets. Il a en effet semblé à la mission d'évaluation que la cohérence entre les projets est présente mais est moindre entre les différents composants de chaque projet.

3.4.2. Efficacité

Le lien de causalité est clairement défini et l'articulation entre les projets est plausible. Il y a toutefois un déséquilibre entre les ambitions et les moyens mis à disposition des projets.

Les produits envisagés initialement pour les projets ont été mis en œuvre en majeure partie et seuls quelques ajustements ont été nécessaires sans que cela ne constitue une déviation substantielle par rapport à la logique d'intervention envisagée. Il est évident, à l'écoute des personnes bénéficiaires, à la lecture des rapports et à l'observation des résultats que l'impact du portfolio est fort et apprécié.

Dans la plupart des cas, les moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs envisagés n'ont pas été adéquats. L'observation et l'analyse du fonctionnement des équipes, par le biais des discussions élargies menées avec les parties prenantes plus éloignées du centre du portfolio permet de déterminer que l'opérationnalisation du projet aurait pu être plus efficace :

- Une des raisons principales en est là trop faible préparation des agences à la mise en œuvre de projets de terrain. La gestion des opérations (achats / approvisionnements, contractualisation, mise à disposition des moyens logistique de base tels que le carburant pour les véhicules, etc.) est trop complexe. Les outils de suivi des projets n'étaient pas prêts.
- La durée du calendrier de mise en œuvre permise par le programme est trop courte. Celle-ci ne permet pas de prendre le temps de consolider les acquis « humains » des activités et ne permet pas non plus de toucher les villages, les communautés les plus éloignées des centres urbains. C'est la raison pour laquelle les villages situés dans la montagne d'Andriry ne sont pas encore considérés dans la programmation.
- Un leadership réel de la coordination des projets sur le terrain aurait permis une meilleure efficacité, profitant mieux de la présence en un même lieu de l'ensemble des parties prenantes.

En ce qui concerne l'organisation de la gestion des projets, le bureau de coordination du PBF a démontré une capacité de coordination, une efficacité importante, notamment dans l'articulation entre RAES et ARSSAM. Cependant, sur le terrain, la fluidité de coordination a manqué de méthode :

- La gestion de plusieurs projets, par plusieurs intervenants différents (FAO, UNDP, IOM, UNFPA) en collaboration avec plusieurs partenaires de mise en œuvre (TKI, ACDM) aurait pleinement justifié de la désignation d'un poste de leadership, pour diriger cette coordination.
- La gestion de projet peut facilement être accompagnée par des outils dédiés. L'utilisation, par le ou la chef(fe) d'un diagramme de Gantt pour organiser les activités, par projet, par agence et par intervenant au long du calendrier aurait énormément facilité l'organisation. La visualisation des tâches et activités aurait aussi sûrement pu permettre de mieux utiliser le potentiel créé par l'action commune des partenaires.

En ce qui concerne le suivi des résultats des projets, celui-ci souffre d'une absence de lignes de base bien définies. L'élaboration des lignes de base permettant le suivi des résultats des projets n'a pas été suffisamment poussée et précise. Cette situation affecte la capacité d'une analyse globale du progrès obtenu (en comparaison à la situation avant l'implémentation du portfolio).

Au niveau local (particulièrement dans le sud), l'impact est plus visible et le lien de causalité avec les activités des projets qui composent le portfolio est clair.

- Les activités portant sur le social, que ce soit l'alphabétisation, la formation et la création de microentreprise, la production agricole, vivrière ou la communication non violente et à la résolution des conflits par le dialogue, ont eu des résultats positifs qui ont été observés par les

évaluateurs. Les bénéfices sont ressentis par les personnes ayant suivi les formations : Par une meilleure aptitude à gérer les affaires, une meilleure aptitude à communiquer à l'écrit, à compter, etc.

- L'intégration de la dimension « genre » peut être considérée comme efficace. D'abord par l'initiation de l'idée et l'ouverture du sujet. La prise en compte d'une approche qui favorise réellement un meilleur positionnement des femmes dans la société, un positionnement plus équitable, mieux reconnu, est caractérisée par l'application, par toutes les parties prenantes des projets, de techniques bénéficiant des enseignements et expériences acquis sur d'autres projets, programmes.
- Le renforcement du positionnement des femmes dans la société et dans l'économie permet de franchir un seuil qui est accessible pour Madagascar. Les progrès réalisés perdurent. La reconnaissance de la problématique des VBG dans la société et au sein des FDS est une mesure nécessaire, dirigée vers le progrès. La mise en place de procédures visant à une meilleure prise en charge des victimes des VBG constitue le début nécessaire d'un travail de long-terme.
- L'application d'une approche « genre » dans l'ensemble des activités des projets est aussi consolidée par les autres initiatives prenant déjà place dans la région, résultant de projets précédant, comme par exemple, les groupes de l'Association des Femmes Rurales.

Au niveau national, l'impact est moins visible puisque le fait que ce soient les institutions qui sont visées, seules les personnes spécialisées (parties prenantes de la lutte contre la corruption, état-major des armées par exemple) ou les personnes concernées par les sujets (journalistes, lanceurs d'alerte, par exemple) peuvent être impactées. Les impacts sont aussi très influencés par de nombreux facteurs extérieurs, politiques ou circonstanciels. Il est indéniable que les projets ont produit des résultats. Mais l'évidence que le tout est supérieur à la somme des différentes composantes n'est pas présente.

Synergies Selon les observations réalisées et les preuves recueillies, les synergies logiques entre projets ont été exploitées et produit des résultats positifs, même s'ils restent partiels (ARSSAM-RAES, RAES-AME). La production conjointe de résultats entre les différentes agences de mise en œuvre a toutefois été l'exception (AME) plutôt que la règle. Les synergies identifiées sont présentées dans la figure 3.

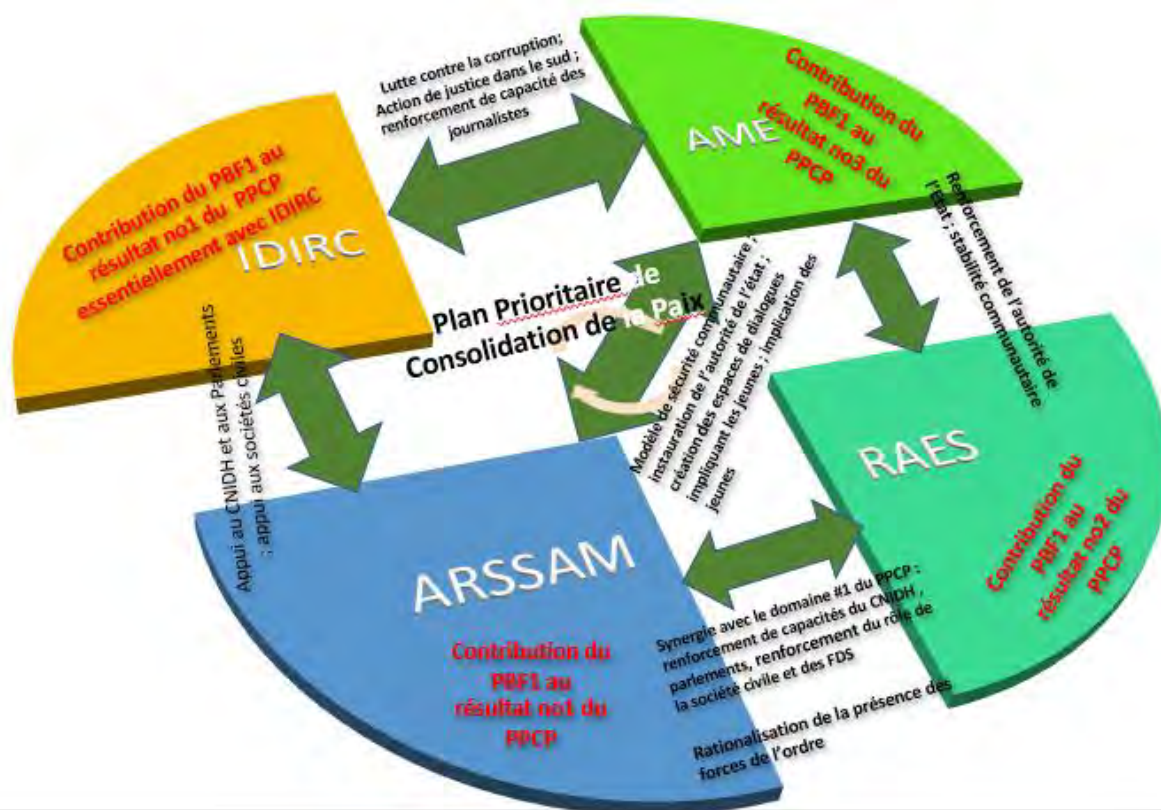


Figure 3 : Les synergies identifiées dans le PPP

Genre Le portfolio a alloué 10% de son budget aux activités dédiées aux femmes ou en appui aux femmes. Cette prévision a été dépassée au cours de la mise en œuvre des projets. Dans son ensemble les quatre projets ont pu mobiliser jusqu'à 1 375 000 USD (soit 12,5%) de leurs budgets totaux aux activités dédiées aux femmes. Cette préoccupation en termes d'inclusion des femmes est plus élevée dans le projet AME (32% du budget contre une prévision de 22%), suivi par le projet ARASSM (13%, sans changement par rapport à la prévision), puis IDIRC (1% du budget seulement contre 2% prévu). Les documents du projet ne précisent pas l'allocation de budget dédié aux femmes dans le cadre du projet RAES même si les activités de ce projet ciblent également les femmes (cas des écoles de la gendarmerie ou de la police nationale qui intègrent des aspects privilégiant les femmes). Le *gender marker* des projets du PBF1 se situe au niveau 1 pour la plupart sauf avec AME où cet index est fixé à 2, niveau élevé d'intégration.

Rubriques	ARSSAM	AME	RAES	IDIRC
Budget total (approuvé) du projet (en USD)	3 000 000	3 000 000	2 000 000	2 600 000
Budget alloué aux activités pour femmes	390 500	670 000		39 300
Taux d'allocation de budget "appui aux femmes/genre" (prévision)	13%	22%	0%	2%
Allocation réelle aux activités en appui aux femmes	390 515	952 376		32 315
% budget alloué aux activités en appui aux femmes (taux de décaissement réel)	13%	32%	0%	1%

3.4.3. Efficience

Les délais survenus ans l'exécution des projets peuvent aussi, en partie, être attribués au besoin de peaufiner l'adaptation au contexte local⁴⁷ et au manque d'analyse de contexte opérationnel lors de la conception. Les plans de conception des projets étaient ambitieux et le calendrier de mise-en-œuvre trop optimiste.

L'évidence de coordination lors de la planification et exécution des projets est présente, même si l'évidence documentaire à ce sujet est faible. Les synergies entre projets sont présentes. Toutefois, ces synergies n'ont pas été explorées de façon aussi systématique que cela aurait été désirable. Il y des exemples d'efforts concertés entre les agences d'implémentation, envers la production de résultats, notamment dans le cas d'équipe conjointe d'implémentation (IOM/UNDP – projet AME).

3.4.4. Cohérence

Le portfolio est bien adapté aux besoins de consolidation de la paix. Au niveau stratégique, les projets sont fortement complémentaires, avec des voies causales plausibles et bien articulés, même si les moyens mis à disposition n'ont pas été à l'auteur de l'ambition des objectifs. Le développement des projets a été fondé sur de solides analyses et évaluation globale du contexte. Toutefois, une analyse plus granulaire de l'économie politique, des acteurs au niveau national et du contexte opérationnel aurait été bénéfique.

Les synergies entre les projets et entre les différentes activités d'un projet n'ont pas toujours été aussi bien articulées que désirables. L'utilisation d'une équipe conjointe (IOM/UNDP – projet AME) a fortement renforcé la cohérence entre les différentes activités.

Pour la plupart des projets, il y a différents niveaux de résultats et certains produits sont en fait des résultats. L'évidence d'efforts concertés pour la production de résultats est présente, mais le tableau au niveau du portfolio n'est pas consistant.

L'évaluation d'évaluabilité, même si mentionnée dans quelques rapports de certains projets, ne paraît pas avoir été utilisée dans leur conception ou mise-en-œuvre. L'importance du suivi et évaluation de l'ensemble des activités du portfolio aurait pu être pris en compte plus en amont en imposant une centralisation de cette activité au près du bureau de coordination du PBF. Une approche systématique, obligeant les partenaires à utiliser strictement, systématiquement le même outil aurait facilité la compilation et l'analyse des données. Un suivi indépendant, mené non pas par les partenaires mais pas des agents du bureau de coordination du PBF aurait permis d'éviter une appréciation discutable de certains résultats intermédiaires de certaines activités.

3.4.5. Durabilité

Lors de la conception et formulation, l'appropriation par les parties prenantes a été forte. Cette appropriation a, toutefois, suivi les aléas des changements politiques. L'appropriation est néanmoins forte entre les institutions bénéficiaires, en particulier au niveau local. En effet, la proximité entre chaque partie prenante ainsi que la logique, particulièrement visible et tangible de l'approche a permis une bonne compréhension des enjeux et donc une appropriation plus simple. Le défi principal reste celui du temps. Le changement d'habitudes nécessite plusieurs années, pendant lesquelles il reste important de prolonger l'effort d'accompagnement pour que ne s'érodent les pratiques nouvellement apportées.

⁴⁷ Les agences se sont organisées pour pallier les difficultés opérationnelles et répartir les tâches à effectuer en fonction des talents de chacune. Cette leçon bien apprise a été intégrée dans la programmation opérationnelle de la 2^e phase du portfolio.

L'interaction entre le Comité de Pilotage et le secrétariat du PBF a en générale bien fonctionné, même si des défis se sont présentés. Aucune évidence a été trouvée des besoins émergents soulevés par les principales parties prenantes, les projets se sont adaptés aux défis politiques et opérationnels rencontrés.

Dans l'ensemble, la démonstration d'un effet catalytique du portfolio est peu aisée. La réalisation et la consolidation des effets désirés demanderaient une période d'observation plus substantielle, de façon à avoir un effet démonstratif plus marqué et donc mieux pouvoir attirer d'autres partenaires. Deux années après la fin de la mise en œuvre de ce premier portfolio, l'effort de construction de la Paix a été perpétué grâce au PBF alors que d'autres crises continuent à s'étendre dans la région et que pourtant aucune autre initiative de consolidation de la société, dans le long terme, n'est venue aux côtés du PBF. Le Bureau de Coordination du PBF, sous le dynamisme du Bureau du Coordinateur Résident du Système des Nations Unies est parvenu à permettre des visites de haut niveau à Betroka. La crise nutritionnelle dans le Grand Sud du pays attire l'attention gouvernementale qui propose un « plan émergence pour le grand sud⁴⁸ » mais les véritables actions de développement réel peinent à démarrer. Les conflits entre groupes différents⁴⁹ sont encore prévalent et meurtriers tant sont présentes des influences dépassant la capacité de gestion locale.

Les évaluateurs n'ont pas retrouvé de preuves concrètes de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes à la pérennisation des résultats. Toutefois, il y a preuves (intangibles, mais réelles) de certaines avancées telles que l'adoption des mécanismes de dialogues par les communautés et la pérennisation de SAMIFIN et du BIANCO.

3.4.6. Impact

L'analyse de progrès par rapport aux références dans les cadres logiques n'est pas possible en raison du manque de lignes de base et indicateurs fonctionnels. Il y a toutefois des évidences substantives de production de résultats et impact par les projets ainsi que quelques évidences d'impacts entre projets. Néanmoins, l'évidence d'impacts cumulatifs n'est pas concluante pour l'ensemble du portfolio.

Le choix audacieux d'une approche holistique de la construction de la Paix est une ambition choisie par le Gouvernement de Madagascar ainsi que par PBSO. Cette position a permis de créer l'ouverture pour engager le gouvernement et d'autres parties prenantes dans des sujets clés et difficiles. L'exemple, la démonstration que ces sujets peuvent être abordés de façon effective est très positif. Cet aspect est à préserver et constitue une base solide pour le travail à venir.

L'ensemble du portfolio aborde la question du « genre » dynamiquement (en y incluant les jeunes) en proposant des approches proactives et visant à l'efficacité qui sont reflétées dans l'opérationnalisation.

Les exemples d'impact positif sont nombreux (comme la participation des femmes au dialogue communautaires, plus haut niveau de confiance entre jeunes et forces de l'ordre).

Les projets ont une approche sensible aux conflits bien que ceci ne soit pas clairement établi au niveau stratégique du portfolio. Il ressort que chaque projet mené dans le Sud comporte un ou plusieurs composantes spécifiques de gestion des conflits.

⁴⁸ <http://www.presidence.gov.mg/actualites/1268-colloque-regional-pour-l-emergence-du-grand-sud-des-solutions-malgacho-malgaches-pour-une-transformation-radical-des-regions-androy-et-anosy.html>

⁴⁹ <https://la1ere.francetvinfo.fr/reunion/madagascar-les-dahalo-tuent-19-villageois-incendient-300-maisons-brulees-et-volent-500-zebus-1017166.html>

Les projets de dialogue communautaires ont directement contribué à l'amélioration notable de la capacité de gestion de conflits de manière pacifique. Au niveau national, l'approche choisie par le PBF s'était positionnée sur la base d'une affirmation claire du Gouvernement d'un désir de réforme et de renforcement des structures de gouvernance. La mise à disposition des moyens permettant la mise en œuvre de cette affirmation par le Gouvernement n'a pas été en adéquation avec les besoins. Bien que le bureau de coordination du PBF ait été sensible à l'évolution de la situation politique, compte tenu de ce qu'il est possible d'en comprendre, il est difficile de dire ce qui aurait pu être fait pour empêcher le délaissement de l'intérêt envers la RSS.

L'impact positif du portfolio sur la capacité des FDS et du pays à une meilleure prise en compte du respect des Droits de l'Homme, de la Femme et de l'Enfant est perceptible. Les protagonistes, parties prenantes acteurs ou bénéficiaires du portfolio bénéficient d'une bien meilleure capacité d'évolution dans une approche basée sur les Droits de l'Homme. Cette situation est encore très fragile et ne prévaut pas sur l'ensemble du territoire. Elle n'est pas encore systématisée, ni connue ou reconnue de tous mais le progrès est présent. Le projet a sensiblement participé à la construction d'une base qui doit être maintenue, augmentée, élargie.

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1. CONCLUSIONS

4.1.1. Projets

La logique d'intervention des projets est bien articulée et, au niveau stratégique est basée sur une analyse substantive et cohérente. Toutefois, l'organisation des synergies entre les projets n'ont pas été suffisamment détaillées lors de la conception des projets. Les ambitions fixées n'ont pas été proportionnelles aux ressources disponibles.

Les activités de chaque projet ont, en général, été mises en œuvre, en subissant parfois des adaptations pour pallier les changements politiques survenus, affectant le contexte opérationnel au niveau national.

Les projets ont présenté des rapports substantifs et réguliers. Néanmoins, il y a des manquements au niveau de la visibilité des indicateurs. Il y a aussi un déficit de données qui permettent de mesurer les indicateurs (manque de lignes de base et de détails sur les lignes de base).

Les projets se sont bien adaptés aux changements de l'environnement stratégique et opérationnel. L'adaptation aux changements est perçue au sein même des projets du PBF1. A titre d'exemple, FAO/AME a pu adapter leur calendrier d'intervention en fonction du calendrier culturel même si le calendrier des autres AGEX n'est pas synchrone avec leur plan de travail. Toutefois, une analyse plus forte et détaillée du contexte opérationnel, dès la période de conception aurait permis un démarrage plus facile et rapide.

L'analyse limitée de l'efficacité démontre que dans la plupart des cas, la mise en œuvre des activités a contribué de façon substantive aux produits envisagés.

Une comparaison entre les projets qui ont utilisé une équipe conjointe pour l'implémentation et ceux qui ne l'ont pas fait (qui ont utilisé un plus grand nombre d'agence d'implémentation) démontre un niveau de cohérence et d'exploitation de synergies moindre.

Il y a d'importantes synergies entre les projets, souvent mieux exploités par les équipes conjointes, ainsi que par l'utilisation d'un même partenaire de mise en œuvre pour différentes activités de plusieurs projets. Il y aurait

pu avoir, néanmoins, une meilleure exploration des différentes synergies entre tous les projets, et un plus haut degré d'impact cumulatif que ce qui a pu être observé.

Quelques effets catalytiques peuvent être observés, notamment en ce qui concerne les questions de genre et jeunesse, qui sont en relation directe avec le niveau d'audace dans le choix des domaines de travail des projets.

Bien que les effets catalytiques au niveau financier soient limités, il y a des exemples de fonds ayant été mobilisés, tant par le gouvernement que par d'autres partenaires de développement pour le renforcement, la complémentarité et la continuation des activités ayant débuté sous les projets PBF⁵⁰.

La durée du cycle d'implémentation des projets est très courte. En plus des latences inhérentes au démarrage des projets, des ralentissements ont été occasionnés par une période d'insécurité autour de la localité de Betroka. Afin de permettre la clôture des activités (notamment de monitoring des projets) la FAO et le FNUAP ont demandé, et obtenu de la part du PBF des mesures d'extension de la durée des projets, sans coûts supplémentaires. De la même manière, sous le projet ARSSAM, la livraison de certains équipements n'a finalement pu se faire que plusieurs semaines après la fin du projet et dans le cadre du projet IDIRC, la mise en place du 2^e PAC (de Mahajanga) n'a finalement eu lieu que de nombreux mois après la clôture du projet.

4.1.2. Modalités de gestion

Les projets menés dans le Sud ont été placés sous une modalité de gestion directe (DIM) par les agences des Nations Unies qui en ont contrôlé le déroulement. Les projets menés depuis Antananarivo ont aussi été menés en DIM mais en incluant autant que possible la partie nationale dans la gestion. Cela a été fait de manière à en permettre un partage décisionnel et opérationnel.

Le Comité de Pilotage est représentatif. Il a été dimensionné grâce à un échange fluide entre le bureau de coordination du PBF, le bureau du Coordinateur Résident et la représentation de la partie nationale. Chaque siège a été évalué et justifié en fonction des prérogatives le liant aux composantes du portfolio.

Le Comité de Pilotage a dans l'ensemble permis de conduire la supervision nécessaire. Connaissant les détails du portfolio, ses membres ont assuré leurs responsabilités, dans la mesure de ce qu'il a finalement été permis par les remaniements ministériels, influençant des changements de sa composition. Le Comité de Pilotage et le secrétariat du PBF ont assuré un travail conjoint sur la première phase du portfolio et ont garanti autant que possible un bon niveau d'appropriation des projets au niveau de leur conception.

En raison des remaniements de gouvernement qui ont eu lieu ainsi que de la complexité de la situation politique, il est devenu, au fil de l'implémentation du projet, plus compliqué de recueillir l'attention nécessaire de tous les membres du comité de pilotage. Cela a ralenti la prise de certaines décisions opérationnelles et probablement diminué la capacité de coordination sur certaines activités. Un Comité de Pilotage composé de personnes positionnées à des postes moins exposés des Ministères pourrait gagner en efficacité, si les personnes le composant conservent une capacité de valider des décisions.

Le secrétariat du PBF a efficacement coordonné et apporté du soutien technique à l'implémentation d'un portfolio de projets complexe et audacieux, et ce dans un contexte en rapide évolution.

Les variations du niveau des capacités du secrétariat dans l'apport de soutien technique et dans la coordination des projets a eu un impact direct sur les projets.

⁵⁰ Par exemple : La réalisation par la GIZ de la plateforme e-toroka de dénonciation vers le Bianco ou l'initiative du PNUD permettant le fonctionnement de Radio Sifaka

Lors de la conception des projets, l'engagement des bénéficiaires au niveau national a été très soutenu et solide. Au niveau local, les bénéficiaires et parties prenantes ont été fortement engagés dans l'implémentation des activités. Au cours de l'implémentation des projets, cet engagement relationnel avec les personnes bénéficiaires a été maintenu autant que possible par les agents communautaires actifs sur les communes.

L'évaluation d'évaluabilité ne semble pas avoir été utilisée, les activités de S&E ont démarré tard dans le cycle des projets et n'ont pas été correctement ressourcées.

4.1.3. Portfolio des projets et Plan Prioritaire

Le portfolio présente une bonne composition des différents domaines permettant la construction de la Paix en étayant les piliers principaux par des activités de support dont l'importance est tout aussi grande. L'approche du portfolio est audacieuse et courageuse. Il semble qu'il ne pourrait en être autrement car le contexte nécessite une prise en compte complète des problématiques⁵¹. Une approche partielle aurait paru déséquilibrée.

Depuis l'expression d'une demande du Chef de l'État, la suite des études et évaluations ont été menées en intégrant immédiatement un maximum de partenaires nationaux dans l'analyse. Les éléments ont été construits en une cohésion désirée. Le dialogue vivant, organisé entre les parties prenantes a permis dès le début, d'obtenir une appropriation, au niveau des directions ministérielles et en dessous.

Les voies causales sont fortes et plausibles, la logique d'intervention est clairement articulée pour chaque projet et entre les projets. Toutefois, les moyens mis à disposition n'ont pas été en proportion des ambitions fixées.

Le portfolio touche à des questions clefs pour la construction de la Paix et la stabilisation du sud et a ouvert de l'espace pour engagement avec ces questions et démontré qu'il est possible de travailler positivement sur ces questions. Toutefois, et tenant compte du volume limité de ressources ainsi que de la plage de temps allouée à l'implémentation des projets, l'effet global a pu être réduit. De plus, le portfolio répond au contexte et aux besoins même si l'analyse du contexte opérationnel a été limitée.

Au niveau stratégique, en gardant à l'esprit ces défis d'évaluation, nous formulons les observations et les conclusions suivantes :

Des actions audacieuses et des espaces ouverts. L'une des caractéristiques du Plan Prioritaire (2016-2019) est l'audace de son intention. Le PPP s'est adressé à un large éventail de sujets sociaux complexes dans un environnement politique très délicat. Les sujets de la lutte contre la corruption, la réforme du secteur de la sécurité, la stabilisation dans le Sud du pays ont des implications sur l'équilibre des forces au sein du gouvernement, à un moment de crise à Madagascar. Cette intention audacieuse semble avoir ouvert des espaces d'engagement et d'action - non seulement pour les institutions et les acteurs nationaux (par exemple Bianco, SAMIFIN), mais aussi pour les autres partenaires de développement. Pour avoir un effet, une intention audacieuse doit bien sûr être assumée, financée et soutenue par des actions concrètes du gouvernement. Les évaluateurs estiment que, malgré les défis et les lacunes occasionnelles, la mise en œuvre du Plan Prioritaire par les Agences des Nations Unies partenaires du PBF a permis un progrès, dans la limite du cadre autorisé par la situation du gouvernement.

⁵¹ Un travail supplémentaire permettant de renforcer les fondations d'une approche profonde de la construction de la Paix pourrait être abordé en supportant l'enregistrement, l'écriture et la transmission vers le public de l'Histoire du Pays et plus particulièrement de l'Histoire du Grand Sud de Madagascar.

Des sujets complexes, des environnements opérationnels difficiles - et quelques résultats notables. Les sujets abordés dans le Plan Prioritaire sont complexes et ont été mis en œuvre dans des environnements institutionnels et de terrain complexes. Malgré cela, il y a eu plusieurs réalisations et résultats notables, qui comptent non seulement pour les objectifs globaux, mais qui ont également fait une différence dans la vie de nombreux Malgaches. Pour en illustrer quelques-uns, il s'agit notamment de :

- Le nombre de cas de VBG traités est passé de 1500 en 2017 à 3800 en 2019, le taux d'élucidations de ces cas est passé de 55% à 65% (ARSSAM) ;
- La gestion pacifique de 56 conflits locaux (AME) ; et
- Les personnes bénéficiaires de AME expriment leur satisfaction d'avoir gagné en compétence individuelle ;
- Les écoles de Police, Gendarmerie et Armée sont très satisfaites des nouveaux manuels et curriculum de formation aux Droits de l'Homme, de la Femme et de l'Enfant et perpétuent les 11 modules de formation.
- Les journalistes, plus professionnels dans leur approche des enquêtes, bénéficient d'un meilleur espace de travail. Une meilleure compréhension de la part des FDS.
- Les Groupes de Paix continuent à se réunir, et sont inclusifs. Certaines localités non bénéficiaires du portfolio ont fait de même et mis en place des Groupes de Paix.
- Le Bianco, le SAMIFIN et le CSI ainsi que la CNIDH fonctionnent mieux. Le PAC de Antananarivo et le PAM de Mahajunga sont à présent installés (Juillet 2021)

Les objectifs spécifiques ont été atteints et une direction a été donnée - l'intention soutenue et accompagnée par l'exécution produit des résultats En se basant sur les points mentionnés ci-dessus, en lançant le Plan Prioritaire (et en le finançant ainsi qu'en le mettant en œuvre), le Gouvernement de Madagascar et le système des Nations Unies ont fourni " une direction stratégique aux efforts de consolidation de la Paix, sous la vision globale de contribuer à la réconciliation nationale ". Ils ont aussi, dans une certaine mesure, accompli des progrès. Beaucoup reste encore à accomplir pour atteindre des résultats consolidés. De nouvelles menaces se précisent telles que par exemple, celles qui sont liées à l'impact du réchauffement climatique sur la zone Sud Est de Madagascar. La diminution de l'accès à l'eau pourra induire une augmentation des migrations internes.

Résultats stratégiques atteints ? Alors que les évaluateurs sont à l'aise pour affirmer que le but et les objectifs spécifiques du PPP ont été atteints dans une large mesure, nous sommes moins confiants quant à la manière de qualifier notre évaluation des résultats stratégiques associés à chaque projet. Il y a certainement eu des progrès vers ces résultats stratégiques, mais les preuves et les défis arithmétiques décrits ci-dessus ne nous permettent pas de qualifier davantage ces progrès. Ce que nous pouvons dire, c'est que nous avons constaté un bon niveau et une bonne qualité de mise en œuvre pour l'ensemble des projets, sans lesquels les objectifs et le but spécifiques du PPP n'auraient pas pu être atteints dans la mesure où ils l'ont été.

Une collaboration acceptable entre les agences onusiennes, des partenariats solides avec les institutions nationales - mais des opportunités manquées dans la coopération plus étroite avec les partenaires de développement Le PPP a fourni une bonne plateforme pour la collaboration entre les agences onusiennes. Les évaluateurs rapportent nombreux exemples de la manière dont les agences de l'ONU ont tiré parti des capacités et des avantages comparatifs de chacune pour faire progresser le Plan Prioritaire. De même, les partenariats entre les agences de l'ONU et les institutions nationales ont été solides, notamment au niveau opérationnel. Là où le PPP semble avoir quelque peu failli, c'est par rapport aux autres partenaires internationaux de développement. Il existe des preuves de synergies au niveau du projet (par exemple avec la GIZ), mais lorsqu'il s'agit d'exploiter les espaces ouverts par le projet, nous constatons un engagement limité des partenaires de développement. Il apparaît qu'une coordination des bailleurs et bilatéraux, au niveau le plus haut permettrait de gagner en efficacité tant opérationnelle que stratégique dans le travail de construction de la Paix.

4.2. RECOMMANDATIONS

4.2.1. Préparation d'un nouveau dossier d'éligibilité

- Plaidoyer en faveur de l'éligibilité de Madagascar pour un financement supplémentaire du PBF. Cette éligibilité devrait soutenir et s'appuyer sur les domaines prometteurs identifiés lors de la première phase du PPP, notamment :
 - L'augmentation du nombre de femmes membres des forces de sécurité,
 - La meilleure prise en compte de l'aspect « genre » dans l'ensemble des institutions de justice et de sécurité, et la meilleure prise en compte des VBG par les forces de l'ordre,
 - La continuation du travail de lutte contre la corruption et les malversations financières,
 - La systématisation, au sein de leurs écoles, de la formation des forces de l'ordre et des forces de sécurité aux Droits de l'Homme, de la Femme et de l'Enfant,
 - Le développement et l'utilisation d'une approche de sécurité communautaire (y compris le soutien aux mécanismes communautaires de résolution de conflits).

- Le choix d'une approche de soutien au grand Sud a produit de bons résultats d'ensemble et est à maintenir.

- Les activités de promotion de moyens de subsistance sont importantes mais méritent une conception plus détaillée et adaptée au contexte.

- La combinaison entre activités à niveau local et plaidoyer au niveau national dans un même secteur a produit des impacts positifs et est à retenir. Toutefois, des ressources adéquates tant financières que humaines, doivent être allouées à des activités spécifiquement conçues pour le plaidoyer au niveau national.

- Une analyse opérationnelle détaillée devrait être conduite au moment de la conception des projets, de façon à adapter la conception des projets aux réalités opérationnelles dans leur secteur respectif ainsi que zone géographique de travail.

- Les niveaux d'ambitions doivent être calibrés en rapport avec le volume de ressources disponibles, de ce fait, il est peut-être désirable de planifier moins d'activités et d'augmenter les ressources allouées aux activités sélectionnées.

- Étant donné l'instabilité du contexte, la mise en œuvre des projets pourrait bénéficier d'une période de démarrage (ou période de moratoire) au cours de laquelle il serait permis de formuler et mettre en place les adaptations aux éventuels changements de circonstances.

- De façon à augmenter l'effet démonstratif des activités (améliorer la communication révélant les effets des projets), ainsi que le niveau d'impact, une période plus longue pour la mise en œuvre des projets devrait être considéré dès le début.

- Le S&E doit être mené au niveau du portfolio avec un systématisme accepté par toutes les agences partenaires. Le même outil doit être utilisé par tous les partenaires. Cette approche demande un investissement en amont et une allocation adéquate de ressource.

4.2.2. Réorganisation du Comité de Pilotage

- La taille et composition générale du Comité de Pilotage sont à maintenir. Toutefois, de façon à augmenter l'appropriation par toutes les parties prenantes ainsi que de promouvoir le dialogue entre le centre et la périphérie, l'inclusion de représentants locaux serait à considérer.
 - L'animation et l'efficacité des comités de pilotage dépend du suivi et de la préparation des rencontres et discussions, du partage préalable d'une information accessible et concise aidant à la prise de décision.
 - Les membres du comité de pilotage sont accaparés par de nombreuses autres tâches. Une aide à la compréhension des enjeux peut être préparée en amont des rencontres, sous la forme de dossiers courts et précis, visuels.
 - La progression des discussions peut être accompagnée par un outil de suivi des actions et une distribution des tâches à accomplir, non pas basé sur un narratif, mais sur un tableau de suivi des points d'agenda permettant une lisibilité par les Comités de projets.
- L'engagement du Comité de pilotage dans la période d'implémentation des projets pourrait être renforcé, y inclus par des visites de terrain conjointes, ce qui promouvrait aussi le dialogue entre les différents niveaux de bénéficiaires et parties prenantes.
- Le Comité de pilotage pourrait avoir un rôle plus prépondérant dans l'analyse de l'évolution du contexte politique, de façon à mieux orienter les projets dans leur adaptation à d'éventuels changements de circonstances. Les membres du Comité de Pilotage devraient se sentir la responsabilité de prévenir des situations, de les expliquer autant que possible et d'aider le PBF à choisir les approches adaptées.

4.2.3. Future gouvernance du portfolio

- La capacité du Secrétariat d'apporter un soutien technique continu et de haut niveau, ainsi qu'à assurer la coordination entre projets est particulièrement importante et devrait être assurée.
- L'expérience de mise en œuvre commune entre les agences des Nations Unies doit être prolongée. Les leçons apprises permettront :
 - Une Utilisation de locaux communs à toutes les agences
 - Impératif d'un poste clair de direction de la coordination des projets
 - Une Utilisation d'outils de gestion de projets.
- Les synergies entre les projets devraient être mieux articulées au niveau opérationnel, dès la conception de ceux-ci. Des mécanismes de responsabilisation pour l'opérationnalisation des synergies devraient être mis en place (produits en commun, réunions de coordination, etc.).
- L'expérience d'utilisation d'un même partenaire d'exécution pour différentes activités (de même nature) entre les projets, comme a été le cas pour Search for Common Ground est à retenir et à reproduire.

ANNEXES

ANNEXE 1 : RESUME DE LA BASE DE PREUVES

Tableau 1: Questions d'évaluation du portfolio, indicateurs, résultats, confiance et preuves/sources

Critère d'évaluation	Questions clés	Indicateurs	Résultats	Preuves/Sources	Confiance ⁵²
Pertinence « La mesure selon laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont cohérents avec les exigences des bénéficiaires, les besoins du pays, les priorités mondiales et les politiques des partenaires et des donateurs » (OCDE, 2010)	1. Le PPP et ses projets sous-jacents ont-ils été informés par une analyse de conflit adéquate et à jour ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de conflit ou de contexte (y compris l'analyse des écarts) utilisé pour informer PPP ▪ Alignement du PPP sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles, y compris les principales structures et politiques nationales ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le développement des projets a bénéficié d'une analyse de conflit et une analyse anthropologique. Toutefois, une analyse politique plus détaillée, et mise à jour semestriellement, ainsi qu'une analyse opérationnelle aurait été utiles. ▪ Les projets sont alignés au PPP ainsi qu'aux priorités sectorielles. ▪ Les projets se sont individuellement bien adaptés aux changements de contexte survenus. 	PPP ; Documents de projets (ProDocs) ; PND ; Étude anthropologique pour l'identification d'une stratégie d'intervention pour la stabilisation dans le sud de Madagascar (janvier-mai, 2017). Interview l'ancienne coordinatrice PBF à Madagascar.	Élevée
	2. Quelle était la pertinence de la théorie du changement proposée (ou inférée) pour le	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement du portfolio PBF sur les priorités déclarées du gouvernement ou de la société civile dans le pays 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le portfolio est aligné aux priorités déclarées et forme un ensemble cohérent. 	PPP ; Documents de projets (ProDocs) ; PND ; Étude anthropologique pour l'identification d'une stratégie d'intervention pour la stabilisation	Élevée

⁵² Le niveau de confiance fait référence à la confiance attribuée aux sources et de ce fait à la triangulation de l'information, qui permet de fonder l'analyse présentée.

<p>portfolio du PBF Madagascar et les différentes interventions sectorielles dans le cadre du plan prioritaire 2015-2019 ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement du portfolio PBF sur les priorités déclarées du gouvernement ou de la société civile dans le pays ▪ Alignement du portfolio du PBF aux priorités de l'ONU dans le pays ▪ Alignement du portfolio PBF sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le portfolio est aligné aux priorités de l'ONU à Madagascar, ainsi qu'aux priorités sectorielles et contextuelles. ▪ La théorie du changement est plausible et solide. Toutefois, le travail de plaidoyer vers le gouvernement aurait demandé une plus grande flexibilité et des activités directement dimensionnées pour cela. 	<p>dans le sud de Madagascar (janvier-mai, 2017).</p> <p>Interview avec Comité de Sauvegarde de l'Intégrité, Directeur de l'École de Gendarmerie de Ambositra, Directeur Pays de OHCHR, et l'ancienne coordinatrice du PBF à Madagascar.</p>	Élevée
<p>3. Dans quelle mesure le PBF a-t-il répondu aux besoins urgents de financement et/ou aux lacunes liées à la paix ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte ▪ Preuve de la réactivité du portfolio aux besoins émergents ou exprimés par les principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le portfolio est audacieux et touche aux questions principales pour la construction de la paix, qui sont par nature controversées ou qualifiées d'utopiques. ▪ Le portfolio a donc répondu aux besoins urgents et aux lacunes tant au niveau politique que financier. Toutefois, le volume de ressources et le temps permis pour son implémentation ont diminué sa capacité d'influence. 	<p>PPP ; Documents de projets (ProDocs) ; PND ; Étude anthropologique pour l'identification d'une stratégie d'intervention pour la stabilisation dans le sud de Madagascar (janvier-mai, 2017).</p> <p>Interviews avec UNICEF, UNESCO, UNFPA, UNDP, HCDH, OIM, UNCDF.</p>	
<p>4. Dans quelle mesure les projets PBF se complètent-ils et ont-ils une approche</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de la planification et du développement coordonnés des projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cohérence stratégique est maintenue car l'ensemble du portfolio rentre dans le cadre des 	<p>PPP ; Documents de Projets (ProDocs) ; logique d'intervention des projets ; rapports de progrès et rapport final des projets (voir</p>	

<p>stratégiquement cohérente ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau de cohérence de la logique d'intervention dans le portfolio ▪ Cohérence dans la mise en œuvre entre les projets 	<p>stratégies ONU et Gouvernement. Au niveau opérationnel, cette cohérence aurait pu être plus forte en permettant d'accorder plus de temps aux rapprochements entre implémenter de projets et en favorisant une meilleure communication « UN as One » ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il apparait aussi que les résultats globaux seraient très positivement influencés par une meilleure coordination des bailleurs de fonds institutionnels autour des sujets de la RSS et de la Construction de la Paix. ▪ La cohérence entre les projets est présente mais est moindre entre les différents composants de chaque projet ; la conception des projets n'a pas envisagé de mécanismes pour renforcer cette coordination. ▪ L'utilisation d'une équipe conjointe d'implémentation (IOM et PNUD – projet RAES) a fortement contribué à 	<p>tableau de chaque projet pour les dates).</p> <p>Interviews avec équipe PBF et l'ancienne coordinatrice du PBF à Madagascar.</p>
------------------------------------	---	--	---

			<p>une plus grande cohérence entre les activités du projet ; de même pour l'utilisation du même partenaire pour des activités de dialogue communautaire (Search for Common Ground – projets RAES, AME et ARSSAM).</p>	
<p>Efficacité La mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative. (OCDE, 2010)</p>	<p>5. Dans quelle mesure les projets soutenus par le PBF ont-ils contribué aux résultats les plus élevés du PPP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du portfolio ▪ Preuve de synergies entre les projets PBF ▪ Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le lien de causalité est clairement articulé et l'articulation entre les projets et plausible. ▪ Il y a toutefois un déséquilibre entre les ambitions et le temps imparti à la réalisation des projets, pour garantir durabilité et qualité. ▪ Les produits envisagés pour les projets ont largement été implémenté, certains ajustements ont eu lieu, mais pas de déviation substantielle de ce qui était initialement envisagé dans les logiques d'intervention. ▪ Selon l'évidence recueillie, les synergies entre projets ont produit des résultats positifs, même si partiels (ARSSAM-RAES, RAES-AME). <p>PPP ; Documents de Projets (ProDocs) ; logique d'intervention des projets ; rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails).</p> <p>Interviews avec TKI / SFCG, UNICEF, UNESCO, UNFPA, UNDP, HCDH, OIM, UNCDF.</p>	<p>Élevée</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accent sur la production conjointe de résultats entre les différentes agences d'implémentation a, toutefois été l'exception (AME) plutôt que la règle. 			
6.	<p>Concrètement, dans quelle mesure l'appui du PBF a-t-il contribué à : (i) renforcer l'État de droit et la bonne gouvernance, notamment à travers la lutte contre la corruption ; (ii) contribuer à la réforme du secteur de la sécurité ; et (iii) apporter un appui global à la stabilisation du sud de Madagascar ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du portfolio ▪ Progrès par rapport à la ligne de base dans les projets PBF ▪ Preuve des résultats dans les projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les projets sont alignés au PPP ainsi qu'aux priorités sectorielles. ▪ Les voies causales à travers les projets est plausible et en général bien articulé. ▪ Il y a une absence générale de lignes de base bien définies, ce qui ne permet pas une analyse globale du progrès obtenu (en comparaison à la situation avant l'implémentation du portfolio). Néanmoins, l'évidence de production de résultats et impact positif est forte et louable. ▪ Au niveau local (particulièrement dans le sud), l'impact est plus visible et le lien de causalité avec les activités des projets qui composent le portfolio est claire. Au niveau national, l'impact est moins visible et le lien de causalité n'est pas 	<p>PPP ; Documents de Projets (ProDocs) ; logique d'intervention des projets ; rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails).</p> <p>Interviews avec UNICEF, UNESCO, UNFPA, PNUD, OHCHR, OIM, UNCDF, FAO, groupes de bénéficiaires AME et RAES a Betroka, M. Fernand Celo (journaliste/activiste/lanceur d'alertes).</p>	Élevée

			clair, étant donné l'influence de nombre de facteurs exogènes.		
	7. Quels ont été les autres effets ou résultats globaux du soutien du PBF ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve des résultats dans les projets PBF ▪ Autres résultats directs ou indirects identifiés dans les projets PBF ▪ Preuve des effets cumulatifs dans les projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les détails sur les résultats des quatre projets peuvent être consultés dans les tableaux de suivi, notamment pour les questions 14, 15 et 16. ▪ Il est indéniable que les projets ont produit des résultats. Néanmoins, l'évidence que le tout est supérieur à la somme des différentes composantes n'est pas présente. 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les dates).</p> <p>Interviews avec UNICEF, UNESCO, UNFPA, PNUD, OHCHR, OIM, UNCDF, FAO, groupes de bénéficiaires AME et RAES a Betroka, M. Fernand Celso (journaliste/activiste/lanceur d'alertes).</p>	Élevée
Efficiences « La mesure selon laquelle l'intervention fournit, ou est susceptible de fournir, des résultats de manière économique et opportune. » (OCDE, 2010)	8. Dans quelle mesure les initiatives financées par le PBF ont-elles été rapides et réactives pour soutenir les priorités de consolidation de la paix à Madagascar ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calendrier pour le processus de définition du PPP ▪ Délai entre la programmation et le début des opérations des projets ▪ Calendrier de mise en œuvre du projet ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les projets ont tous fait face à des défis et y ont fait face. ▪ Les délais survenus peuvent en partie être attribués aux conditions de sécurité, au temps nécessaire au lancement des projets et à la mise en place de leur implémentation ainsi qu'à un manque d'analyse de contexte opérationnel lors de la conception. ▪ Une conception ambitieuse et un calendrier de mise-en-œuvre compressé ont aussi contribué aux délais, qui ont demandé 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails).</p> <p>Interviews avec l'équipe PBF et l'ancienne coordinatrice PBF, PNUD, OHCHR, SAMIFIN, BIANCO, Comité de Sauvegarde de l'Intégrité (CSI).</p>	Élevée

<p>9. Dans quelle mesure les différents partenaires de mise en œuvre ont-ils travaillé ensemble vers des objectifs stratégiques communs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de la planification et de la mise en œuvre coordonnées des projets PBF ▪ Preuve de synergies entre les projets PBF ▪ Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP au niveau des agences de mise en œuvre 	<p>une extension des projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La mise en œuvre des projets a été coordonnée par la coordinatrice du bureau du PBF ainsi que par les différents responsables de projets pour chaque partenaire. ▪ Les synergies entre projets sont présentes (voir les tableaux des projets pour plus de détails). Ces synergies n'ont toutefois pas été explorés de façon aussi systématique que cela aurait été désirable. ▪ Il y a des exemples d'efforts concertés entre agence d'implémentation, envers la production de résultats, notamment dans le cas d'équipe conjointe d'implémentation (IOM/UNDP – projet AME). 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails); comptes rendus de réunions du Comité de Pilotage.</p> <p>Interviews avec l'équipe PBF et l'ancienne coordinatrice PBF, PNUD, OHCHR, SAMIFIN, BIANCO, Comité de Sauvegarde de l'Intégrité (CSI).</p>	<p>Élevée</p>
<p>10. Comment le programme PBF s'est-il adapté aux circonstances imprévues ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte ▪ Preuve d'ajustement dans la mise en œuvre et les modalités de fonctionnement à travers les projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les projets se sont adaptés aux évolutions des conditions de sécurité et de politique tant au niveau stratégique qu'opérationnel. ▪ La plupart des activités envisagés ont été implémentés. 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails).</p> <p>Interviews avec l'équipe PBF et l'ancienne coordinatrice PBF, PNUD, OHCHR, SAMIFIN, BIANCO, Comité de Sauvegarde de l'Intégrité (CSI).</p>	<p>Élevée</p>

Cohérence

« La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution. » (OCDE, 2010)

11. Dans quelle mesure les projets PBF étaient-ils complémentaires afin d'atteindre un objectif commun de consolidation de la paix dans une zone géographique donnée ou sur un thème donné, et ce, sous différents angles ?
- Cohérence dans la logique d'intervention à travers chaque projet PBF
 - Cohérence dans la mise en œuvre entre les projets
 - Preuve d'une collaboration continue et constructive entre les projets et les principaux groupes de parties prenantes
 - Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre
 - Au niveau stratégique, les projets sont fortement complémentaires, avec des voies causales plausibles et bien articulés. Le temps imparti à la réalisation était trop court pour permettre un reporting commun à l'ensemble des activités du PBF à Madagascar.
 - Les synergies entre les projets et entre les différentes activités d'un projet n'ont pas toujours été aussi bien articulés que désirable. L'utilisation d'une équipe conjointe (IOM/UNDP – projet AME) a fortement renforcé la cohérence entre les différentes activités.
 - Pour la plupart des projets, il y a différents niveaux de résultats et certains produits sont en fait des résultats.
 - Il y a de l'évidence d'efforts concertés pour la production de résultats mais le tableau au niveau du portfolio n'est pas consistant.

Logique d'intervention des projets ; rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails).

Interviews avec PNUD, IOM, UNESCO, OHCHR, Search for Common Ground.

Élevée

	12. Dans quelle mesure les priorités du PPP se sont-elles alignées ou ont-elles comblé des lacunes importantes au sein des cadres et politiques nationaux, et dans le cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ?	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des conflits ou du contexte (y compris l'analyse des lacunes) utilisée pour informer le PPP Alignement du PPP sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles, y compris les principales structures et politiques nationales Alignement PPP sur l'UNDAF 	<ul style="list-style-type: none"> Le portfolio est audacieux et bien adapté aux besoins de consolidation de la paix. Le développement des projets a été fondé sur de solides analyses et évaluation globale du contexte. Toutefois, une analyse plus régulière (semestrielle) de l'économie politique, des acteurs au niveau national et du contexte opérationnel aurait été bénéfiques. Le portfolio est aligné avec le PPP et l'UNDAF. 	<p>PPP ; Documents de projets (ProDocs) ; PND ; UNDAF.</p> <p>Interviews avec l'équipe PBF, l'ancienne coordinatrice PBF, Coordinateur Résident, Directeur Pays PNUD.</p>	Élevée
	13. Dans quelle mesure les projets PBF étaient-ils alignés en termes de suivi, de présentation des résultats et supervision ?	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de l'évaluation de l'évaluabilité pour guider la mise en œuvre du portfolio Fonctionnalité des mécanismes de S&E des programmes et projets Qualité et fréquence des rapports d'avancement à travers les projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation d'évaluabilité, même si mentionné dans quelques rapports de certains projets, ne paraît pas avoir été utilisée dans leur conceptions ou mise-en-œuvre. Le travail de S&E a été initié tard et sans être correctement ressource. Les projets ont produit des rapports réguliers et de bonne qualité et certains (AME) ont développé une solide base de preuves. 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails), comptes rendus réunions du Comité de Pilotage.</p> <p>Interviews avec l'équipe PBF, l'ancienne coordinatrice PBF, Coordinateur Résident ONU, Directeur Pays PNUD, SAMIFIN, BIANCO et Directeurs écoles des officiers de la police et de la gendarmerie.</p>	Élevée
Durabilité « La mesure selon laquelle les avantages	14. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales ont-elles	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'engagement des parties prenantes nationales dans la conception, la mise 	<ul style="list-style-type: none"> Lors de la conceptions et formulation, l'appropriation par les 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets (voir tableau de chaque projet pour les détails).</p>	Élevée

<p>nets de l'intervention se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre. » (OCDE, 2010)</p>	<p>été impliquées efficacement dans la conception et la mise en œuvre des projets ?</p>	<p>en œuvre et la supervision des projets PBF</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de la réactivité du portfolio aux besoins émergents ou exprimés par les principales parties prenantes 	<p>parties prenantes était forte. Cette appropriation a, toutefois, suivi les aléas des changement politiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'appropriation est néanmoins forte entre les institutions bénéficiaires, en particulier au niveau local. ▪ L'interaction entre le comité de pilotage et le secrétariat du PBF a en générale bien fonctionné, même si des défis se sont présentés. ▪ Aucune évidence a été trouvé des besoins émergents soulevés par les principales parties prenantes. ▪ Les projets se sont adaptés aux défis politiques et opérationnels rencontrés. 	<p>Interviews l'équipe PBF, l'ancienne coordinatrice PBF, Coordinateur Résident ONU, Directeur Pays PNUD, SAMIFIN, BIANCO et Directeurs écoles des officiers de la police et de la gendarmerie, groupement de Paix, communautés groupes de contrôle, mairie de Isolana, marie de Ifotaka (groupe de contrôle), marie de lanabinda.</p>	
<p>15. Quels effets catalytiques, le cas échéant, le soutien du PBF à Madagascar a-t-il eu (financiers et non financiers), y inclus, d'éventuelle opportunités créées pour les communautés ou pour les autorités locales ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve des effets catalytiques identifiés par les parties prenantes des projets PBF et les partenaires au développement ▪ Inclusion des priorités et des conclusions des projets PBF dans le nouveau UNSDCF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le tableau est mitigé à travers les différents projets mais, dans l'ensemble, l'évidence d'un effet catalytique est limitée. Il est à noter que les effets désirés demandent une période plus substantielle, de façon à avoir un effet démonstratif plus ample et donc mieux pouvoir 	<p>Rapport final de chaque projet (voir tableau des projets pour les détails).</p> <p>Interviews avec groupement de Paix, communautés groupes de contrôle, mairie de Isolana, marie de Ifotaka (groupe de contrôle), marie de lanabinda. Observations lors de la visite de terrain.</p>	<p>Élevée</p>	

			attirer d'autres partenaires.		
			<ul style="list-style-type: none"> Les priorités articulées par le portfolio sont intégrées dans le nouveau UNSDCF (PS 1). 		
	16. Quelles preuves concrètes y a-t-il de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes à pérenniser les résultats de l'appui PBF et à poursuivre les activités ou les initiatives ?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions des parties prenantes (y compris le gouvernement) de la valeur des projets soutenus par le PBF Domaines de résultats du projet identifiés où des activités de suivi non financées sont visibles 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune preuve concrète n'a été retrouvée de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes à la pérennisation des résultats. Toutefois, il y a de l'évidence dans certains cas, comme l'adoption des mécanismes de dialogues par les communautés et la pérennisation de SAMIFIN et BIANCO (structures de bureau, outils de travail (réseau informatique et allocation budgétaire par le gouvernement). 	Rapport final de chaque projet (voir tableau des projets pour les détails). Interviews avec SAMIFIN, BIANCO, Comité de Sauvegarde de l'Intégrité (CSI), Directeurs écoles des officiers de la police et de la gendarmerie, groupement de Paix, communautés groupes de contrôle. Observations lors de la visite de terrain.	Élevée
Impact « La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs significatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur. » (OCDE, 2010)	17. Quelles preuves concrètes y a-t-il des résultats obtenus dans les initiatives financées par le PBF pour soutenir les priorités de consolidation de la paix à Madagascar ?	<ul style="list-style-type: none"> Progrès par rapport aux références dans les cadres logiques Preuve des impacts cumulatifs dans/entre les projets financés par le PBF Exemples d'impacts directs de projets sur le contexte ou les secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse de progrès par rapport aux références dans les cadres logiques n'est pas possible, dû au manque de lignes de base et indicateurs fonctionnels. Il y a de l'évidence substantive de production de résultats et impact par les projets et quelque évidence d'impacts entre projets (voir les tableaux (Q16) 	Rapports de progrès et rapport final des projets, rapport de partenaire d'implémentation (voir tableau de chaque projet pour les détails). Interviews avec SAMIFIN, BIANCO, Comité de Sauvegarde de l'Intégrité (CSI), Directeurs écoles des officiers de la police et de la gendarmerie, groupement de Paix, communautés groupes de contrôle, mairie de Isolana, marie de Ifotaka (groupe de contrôle), marie de Ianabinda.	Élevée

			<p>des projets pour plus de détails). Toutefois, l'évidence d'impacts cumulatifs n'est pas conclusive pour l'ensemble du portfolio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'audace et ambition du portfolio a permis de créer de l'ouverture pour engagement du gouvernement et d'autres parties prenantes dans des sujets clef et difficiles. ▪ L'effet démonstratif – démontrant que ces sujets peuvent être abordés de façon effective n'est pas négligeable. Cet aspect est à préserver et constitue une base solide pour le travail future. 	<p>Observations lors de la visite de terrain.</p>	
<p>18. Quelles preuves existe-t-il des résultats liés au genre (y compris les jeunes), à la sensibilité aux conflits et aux droits humains ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Application de l'optique liée au genre (y compris les jeunes), sensibilité aux conflits et droits de l'homme dans la planification et la mise en œuvre du portfolio ▪ Exemples d'impacts positifs sur le genre (y compris les jeunes), la sensibilité aux conflits et les droits humains ▪ Preuve d'impacts négatifs involontaires sur le genre (y compris les jeunes), la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le portfolio à un fort accent sur les questions de genre (y compris les jeunes), qui a été bien traduit au point de vue opérationnel. ▪ Les exemples d'impact positif sont nombreux (comme la participation des femmes au dialogue communautaires, plus haut niveau de confiance entre jeunes et forces de l'ordre). ▪ Les projets semblent avoir une approche 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets, rapport de partenaire d'implémentation (voir tableau de chaque projet pour les détails).</p> <p>Interviews avec SAMIFIN, BIANCO, Comité de Sauvegarde de l'Intégrité (CSI), Directeurs écoles des officiers de la police et de la gendarmerie, groupement de Paix, communautés groupes de contrôle, mairie de Isolana, marie de Ifotaka (groupe de contrôle), marie de Ianabinda.</p> <p>Interviews avec Interviews avec</p>	<p>Observations lors de la visite de terrain.</p>	<p>Élevée</p>

sensibilité aux conflits et les droits humains

sensible aux conflits, mais ceci n'est pas clairement établi au niveau stratégique, ni comme un élément clef de leur conception. Toutefois, les projets de dialogue communautaires ont directement contribué à la gestion de conflits de manière pacifique.

- Au niveau national, une approche plus sensible au conflit aurait été désirable, et aurait pu contribuer à la gestion de l'économie politique de l'implémentation des projets.
- L'impact positive sur la capacitation au respect des droits de l'homme est à noter, même si l'utilisation explicite d'une approche basée sur les droits de l'homme (HRBA) ne semble pas être présente.
- Les impacts négatifs involontaires ne semblent pas être fortement présent. Toutefois, certains témoignages font lieu du retour du « marché de femmes » avec l'accroissement de la sécurité. De plus, les



		cliniques juridiques semblent avoir traité des cas criminels (3 meurtres). Une analyse de l'acceptabilité de ceci n'est toutefois pas possible, dû au manque d'information sur les détails du travail fait dans ces cas.	
19. Quels facteurs ont permis ou compromis la réalisation des résultats et l'efficacité des initiatives financées par le PBF ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de transaction dans le portfolio identifiés par les principales parties prenantes ▪ Preuves de facteurs contextuels qui ont affecté positivement ou négativement la mise en œuvre des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les facteurs qui ont permis ou compromis la réalisation des résultats se trouvent dans l'analyse de champ de forces. ▪ L'analyse des coûts de transaction n'a pu être effectué, faute d'accès aux informations financières nécessaires pour autant. De ce fait, le retour d'information des bénéficiaires à ce sujet n'a pas pu être interprété. 	<p>Rapports de progrès et rapport final des projets, rapport de partenaire d'implémentation (voir tableau de chaque projet pour les détails).</p> <p>Interviews avec Comité de Sauvegarde de l'Intégrité (CSI), l'ancienne coordinatrice du PBF, OHCHR, BIANCO.</p>
			Moyenne

Tableau 2: Questions d'évaluation des projet, indicateurs, résultats, confiance et preuves/sources

ARSSAM – Appui à la réforme du secteur de sécurité à Madagascar

OBJECTIFS	<p>Objectif Global (Plan Prioritaire) : Une gestion plus efficace, transparente, démocratique, et en conformité avec les standards internationaux des ressources humaines par les forces de l'ordre, ce qui permettrait aux forces armées d'assurer la sécurité des populations avec professionnalisme et intégrité.</p> <p>Objectif du Projet : Les citoyens vivraient dans un milieu plus sécurisé et avec une « sécurité psychologique » améliorée.</p> <p>Les forces de sécurité seront en mesure de répondre pleinement aux besoins de sécurité de la population et d'en gagner sa confiance.</p>
RÉSULTANTS (ATTENDUS)	<p>Résultat 1 : Une vision de la RSS est développée de manière participative, tournée vers la protection des biens et des personnes, et traduite dans des plans d'action inclusifs et réalistes.</p> <p>Résultat 2 : Les FDS accomplissent leur mandat de manière compétente et professionnelle, grâce au renforcement de leurs compétences et capacités.</p> <p>Résultat 3 : Les mécanismes de contrôle civil et institutionnel sont en place et fonctionnent.</p> <p>Résultat 4 : La confiance entre les FDS et les populations les plus vulnérables est renforcée grâce à une approche de sécurité communautaire adéquate</p>
BUDGET ET AGENCES D'EXÉCUTION	<p>Contribution du PBF : USD 3 000 000</p> <p>PNUD 1 500 000</p> <p>OIM 600 000</p> <p>UNICEF 300 000</p> <p>HCDH 300 000</p> <p>UNFPA 300 000</p>
RÉGION GÉOGRAPHIQUE D'IMPLÉMENTATION	Antananarivo avec des descentes dans les régions, Anosy et Tana
PÉRIODE OPÉRATIONNELLE (Y INCLUS EXTENSION)⁵³	1 septembre 2016 – 30 juin 2019 (33 mois)

Critère d'évaluation	Questions clés	Indicateurs	Conclusions sommaires	Preuves/Sources	Confiance⁵⁴ (élevée, moyenne, faible)
Pertinence « La mesure selon laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont cohérents avec les exigences des bénéficiaires, les besoins des pays,	1. Le projet a été informé par une analyse adéquate et à jour des conflits ou du secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des conflits ou du contexte (y compris l'analyse des lacunes) utilisée pour éclairer le projet ▪ Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles, y compris les principaux cadres et politiques nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a été conçu sur la base d'une série d'études différentes. ▪ Le projet a influencé et donné de l'élan au développement du Plan National pour la Réforme du Secteur de la Sécurité (PN-RSS) de septembre 2017 ; suite aux difficultés politiques et électorales de 2016, le projet a été focalisé sur les activités 	<p>PPP ; Document de projet (Project Document).</p> <p>Interview avec l'équipe PBF ainsi qu'avec le Coordinateur Résident du SNU et l'ancienne coordinatrice du bureau PBF pour Madagascar.</p>	Élevée

⁵³ La période mentionnée dans les tableaux sommaires des projets est basée sur l'information recueillit sur la base de données : <https://mptf.undp.org/factsheet/country/MDG>

⁵⁴ Le niveau de confiance fait référence à la confiance attribuée aux sources et de ce fait à la triangulation de l'information, qui permet de fonder l'analyse présentée.

<p>les priorités mondiales et les politiques des partenaires et des donateurs » (OCDE, 2010)</p>	<p>2. Quelle était la pertinence de la théorie du changement proposée (ou déduite) pour le projet et sa connexion avec la théorie du changement du PPP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte ▪ Alignement du projet sur les priorités déclarées du gouvernement ou de la société civile dans le pays ▪ Alignement du projet sur les priorités de l'ONU dans le pays ▪ Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles 	<p>moins politiques et reçu une extension de 6 mois ; le projet a aussi été adapté aux changements institutionnels survenus.</p> <p>Il existe un alignement entre le projet et les priorités des principales parties prenantes dans plusieurs domaines : lien direct avec les priorités 1 et 2 du PPP ; lien indirecte avec l'effet 2 de l'UNDAF 2015-2019 ; Insécurité mentionné comme une priorité dans le plan national de développement (2015-2019), le PND établie le renforcement de la gouvernance, état de droit et instauration de justice équitable comme une priorité.</p>	<p>PPP, UNDAF, Document de projet (Project Document).</p> <p>Interview avec l'équipe PBF ainsi qu'avec le Coordinateur Résident du SNU. Discussion avec l'ancienne coordinatrice du bureau PBF pour Madagascar. Discussion avec le Représentant de HCDH et le Représentant de IOM.</p>	<p>Élevée</p>
<p>Efficacité « La mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative. » (OCDE, 2010)</p>	<p>3. Dans quelle mesure le projet soutenu par le PBF a-t-il contribué aux résultats de plus haut niveau du PPP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet ▪ Preuve de synergies entre les projets PBF ▪ Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats de projet parmi les agences d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La logique d'intervention du projet est bien articulée et plausible. ▪ Le projet a contribué à tendre : (a) vers une meilleure entente entre les forces de sécurité et les communautés sur les districts de Betroka, Ihosy, Bekily et Amboasary Sud ; et (b) vers une meilleure réponse aux cas de VBG et à une meilleure intégration des droits de l'homme et une approche de sécurité communautaire dans la doctrine des forces de sécurité. ▪ Il existe des preuves suggérant une bonne coopération interinstitutionnelle dans la mise en œuvre des activités du 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Visite de terrain et observation directe des postes avancés de gendarmerie.</p>	<p>Élevée</p>

			<p>projet. Cela incluait de tirer parti des avantages comparatifs de différentes agences (par exemple, l'efficacité des achats de l'OIM). Les personnes interrogées ont cependant le sentiment qu'il y a eu des opportunités manquées pour de meilleures synergies. On a également le sentiment qu'il n'y avait pas assez de temps et de ressources intégrés au projet pour « reporter comme un ».</p>	<p>Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Groupes de discussion avec les représentants de la population et avec le Président des OSC de la Plateforme Paix à Betroka.</p>	
4.	<p>Plus précisément, dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux principaux résultats envisagés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet ▪ Progrès par rapport à la ligne de base dans le projet ▪ Preuve des résultats dans le projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 29 des indicateurs ont une ligne de base et ont vu une amélioration grâce au projet (augmentation des cas disciplinaires, augmentation de taux d'élucidation des cas de VBG). ▪ Évidence d'amélioration du dialogue entre les forces de sécurité et la population (88.61% des répondant disant être d'accord que le dialogue a rapproché les membres de la communauté et les gendarmes), « les jeunes commencent à ne plus fuir les gendarmes ». ▪ Résultats mitigés quant à l'adoption de visions stratégiques (SPDSN développé mais pas adopté) ▪ Fort lien avec AME : Grâce au travail réalisé dans le cadre de AME, il est demandé par les représentants de la population 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Discussion avec le Directeur de Search for Common Ground et avec des Groupes de discussion avec les représentants de la population et avec le Président des OSC de la Plateforme Paix à Betroka.</p>	Moyenne

			<p>que les FDS soient représentées lors des séances de gestion communautaire des conflits au niveau communal.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les Gendarmes sur le terrain ont reçu l'instruction de ne plus porter leur tenue de combat dans les bureaux de leur administration. 	<p>Discussion partagée avec un journaliste et activiste à Betroka.</p> <p>Visite de terrain et observation directe des postes avancés de gendarmerie.</p> <p>Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva.</p> <p>Discussion avec les agents du projet AME à Betroka.</p> <p>Discussions avec les bénéficiaires membres des plateformes de Paix à Isoanala, Beraketa, Manankoliva</p>	
5.	<p>Dans quelle mesure les différents partenaires de mise en œuvre ont-ils travaillé ensemble vers des objectifs stratégiques communs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de la planification et de la mise en œuvre coordonnées des projets Preuve de synergies entre projets Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Il y a eu des activités de dialogue communautaires communes entre ARSSAM et RAES (Search for Common Ground). La logique de consolidation de la Paix ne tient que dans la mesure où l'économie rurale est améliorée (AME). Les projets du 1er portfolio ne prennent pas encore en compte la problématique liée au trafic et à la vente de zébu. Voir ci-dessus à la question 3 pour les synergies. 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Discussion avec le Représentant de IOM et avec le <i>program officer</i> de UNICEF.</p>	Moyenne

	<p>6. Comment le projet s'est-il adapté aux circonstances imprévues telles que la pandémie mondiale et les contextes changeants ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte ▪ Preuve d'ajustement dans les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extension (sans coûts) de six mois ; focus sur les activités moins politiques lors de la crise politique de 2016 ; focus sur le Secrétariat Permanent à la Défense pour s'adapter aux changements des autres acteurs. 	<p>Rapport d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Discussion avec le Représentant de IOM et avec le <i>program officer</i> de UNICEF.</p>	<p>État</p> <p>Élevée</p>
<p>Cohérence « La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution. » (OCDE, 2010)</p>	<p>7. Dans quelle mesure les projets PBF étaient-ils complémentaires pour atteindre des objectifs communs de consolidation de la paix ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohérence dans la logique d'intervention à travers chaque projet PBF ▪ Cohérence dans la mise en œuvre entre les projets ▪ Preuve d'une collaboration continue et constructive entre les projets et les principaux groupes de parties prenantes ▪ Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe une cohérence au niveau stratégique entre ce projet et plusieurs autres (RAES, AME) du portfolio. Il existe également des preuves de cohérence dans la mise en œuvre de certaines activités, même si cela n'a généralement pas été un atout parmi les projets du portfolio. ▪ Peu d'évidence sur les documents, hormis les activités de Search for Common Ground. ▪ Collaboration entre le produit 1.2 de RAES (Renforcement de capacité de la gendarmerie) et 1.3 de ARSSAM (participation 	<p>Rapport d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Discussion avec le DG du Comité de Sauvegarde de l'intégrité.</p>	<p>État</p> <p>Faible</p>

			au rôle des femmes dans la sécurité).	Discussion avec le Représentant de IOM et avec le <i>program officer</i> de UNICEF.	
	8. Dans quelle mesure les projets étaient-ils alignés en termes de suivi, de présentation des résultats et supervision ?	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de l'évaluation de l'évaluabilité pour guider la mise en œuvre du portfolio Fonctionnalité des mécanismes de S&E des programmes et projets Qualité et fréquence des rapports d'avancement à travers les projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> Il existe peu de preuves suggérant que l'évaluation de l'évaluabilité a été utilisée pour ce projet. Rapports réguliers de suivi du projet. 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019.</p> <p>Discussion avec l'ancienne coordinatrice du portfolio PBF.</p>	Moyenne
Questions transversales	9. Dans quelle mesure les considérations de genre (y compris les jeunes) ont été intégrées dans les projets PBF ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de l'application de l'optique genre (y compris les jeunes) dans la planification et la mise en œuvre du projet Preuve des engagements pris dans les documents de projet pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Accents mis sur les jeunes et les femmes pour ce qui est du dialogue entre les forces de l'ordre et les communautés ; activités dédiées aux cas de VBG ; activités dédiées à l'inclusion des femmes dans les forces de sécurité. Le portfolio du PBF est le premier à porter un plaidoyer pour donner une place plus prépondérante aux femmes au sein des Forces de Défense et de Sécurité. Les études (Transparency International) démontrent que plus la présence de femmes est importante dans les FDS, plus grande devient la confiance de la population envers les FDS et moins nombreuses sont les exactions à l'encontre des Droits de l'Homme. 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Discussion avec les <i>program officers</i> de UNICEF, UNFPA. Curriculum des formations des écoles d'officiers des FDS dans le cadre de l'activité 2.1.1. Module de formation spécifique Droits des</p>	Élevée

					<p>Femmes. Témoignages des représentants des postes de gendarmerie de Betroka, Isoanala, Beraketa. Discussion avec les responsables Justice et Paix et responsable de VASIA (société civile) à Betroka. Discussions avec anciens dahalo, repentis et autres citoyens des localités des projets.</p>	
10. Le projet PBF avait-il une approche explicite de la sensibilité aux conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de sensibilité aux conflits dans la planification et la mise en œuvre du projet ▪ Preuve d'impacts négatifs involontaires résultant du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu d'évidence sur les documents au niveau de sensibilité aux conflits, néanmoins, focus sur le dialogue entre communautés et force de sécurité et évidence de l'impact des formations sur l'attitude des forces de sécurité vis-à-vis des jeunes et des femmes. ▪ Le rétablissement d'une meilleure sécurité dans le Sud a permis plus de commerce, y compris la prostitution (voir AME). 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Témoignages directs des représentants de la population lors de la visite de terrain. Président des OSC de la Plateforme Paix à Betroka. Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Groupes de</p>	Élevée		

				discussion avec les représentants de la population.		
11. Dans quelle mesure le portfolio global est-il mis en œuvre en utilisant une approche basée sur les droits de l'homme ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de l'application du prisme des droits de l'homme dans la planification et la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Approche de respect des droits de l'homme intégré dans les formations et comme élément centrale du dialogue entre les forces de sécurité et les communautés Le projet ARSSAM a encouragé l'autorité administrative et les FDS à intégrer les modules sur le droit de l'homme et la lutte contre la VBG dans le curricula à l'école de la gendarmerie d'Ambositra depuis 2018. Dans le cadre de l'activité 2.1.1 l'ensemble des formations dispensées a été entièrement inventorié puis révisé et organisé en 10 modules complets destinés aux 3 corps des FDS. Cela inclut des formations spécifiques sur les Droits de l'Homme, Droit de la Femme, Droit de l'Enfant. 2 pools de formateurs de formateurs ont été formés. 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019. Président des OSC de la Plateforme Paix à Betroka.</p> <p>Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Groupes de discussion avec les représentants de la population.</p>		Élevée	
12. Dans quelle mesure l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques étaient-elles adéquates ?	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation des processus d'évaluation et de gestion des risques Exemples d'évaluation et de gestion des risques appliquées 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'évidence sur les documents de gestion des risques, hormis la gestion des changements d'acteurs et volonté politique au niveau central et l'adaptation à l'insécurité locale et C19. 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar</p>		Moyenne	

				(Search for Common Ground) – Décembre 2019.	
				Discussions avec les représentants de IOM et avec les <i>program officers</i> de UNICEF, UNFPA.	
Durabilité « La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre. » (OCDE, 2010)	13. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales ont été impliquées efficacement dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'engagement des parties prenantes nationales dans la conception, la mise en œuvre et la supervision du projet Preuve de la réactivité du projet aux besoins émergents ou exprimés par les principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement au niveau national apprécié variablement sauf en ce qui concerne le programme de formation des FDS. Le projet a donné au Gouvernement l'opportunité de commencer le travail sur la RSS. Les analyses sur la gestion des frontières, sur la gestion des armes, ont été menées mais la RSS n'a pas été continuée. Engagement au niveau local plus substantif mais néanmoins variable selon la localité. 	Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019. Discussions avec les représentants de IOM, UNDP, et HCDH. Il serait utile de pouvoir discuter avec des cadres des FDS.	Moyenne
	14. Quels effets catalytiques, le cas échéant, le projet a eu (financiers et non financiers) ?	Preuve des effets catalytiques identifiés par les parties prenantes du projet et les partenaires au développement	<ul style="list-style-type: none"> Nous n'avons pas pu identifier d'effets catalytiques financiers de ce projet. La gendarmerie nationale déploie désormais des agents de la gende féminine dans les zones reculées dont la zone du projet située entre Ihosy, Betroka, Tsivory, Iakora (un agent de gende féminine est en poste à Betroka). 	Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar	Élevée

			(Search for Common Ground) – Décembre 2019.	
			Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva.	
15. Quelles preuves concrètes y a-t-il de la pérennité du projet, y inclus de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perceptions des parties prenantes (y compris le gouvernement) de la valeur du projet ▪ Domaines de résultats du projet identifiés où des activités de suivi non financées sont visibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les curriculums et manuels développés par le projet, et les formateurs formés par le projet continuent à être utilisés; sessions conjointes entre forces de sécurité et communautés continuent à avoir lieu et sont utilisés comme plateforme pour d'autres discussions. ▪ Le renforcement de capacité des postes avancés de gendarmerie permet un réel changement en participant à la construction de la Paix, tant par la garantie d'une meilleure sécurité sur les zones contrôlées que par une meilleure relation de confiance entre la population et les FDS. ▪ Les FDS (gendarmes) participent aux sessions de discussion communautaires pour la résolution des conflits, au niveau communal. 	<p>Rapport État d'avancement du projet Jan-Juin 2017; Rapport d'avancement 15 juin 2018; Rapport d'avancement 15 novembre 2018; Rapport final 15 septembre 2019; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Discussion avec le Président des OSC et de la plateforme Paix de Betroka, Chef Coutumier (Lonaka) de Betroka et avec le Président de la Commission Épiscopale Justice et Paix, basé à Ihosy ainsi qu'avec plusieurs autres représentants de la société civile actives dans le domaine de la construction de la Paix. Discussion avec Mathilde Lainé, Ethnologue.</p>	Élevée

<p>Impact « La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs significatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur. » (OCDE, 2010)</p>	<p>16. Quelles preuves concrètes y a-t-il des résultats obtenus par le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progrès par rapport aux références dans les cadres logiques ▪ Preuve des impacts cumulatifs dans le projet ▪ Exemples d'impacts directs démontrés du projet sur le contexte ou les secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ARSSAM avait initialement 46 indicateurs envisagés, sur lesquels, 17 n'ont pas été précisés, des restant 29, plusieurs n'ont pas bénéficié d'une ligne de base précise (considéré comme zéro). De plus, pas d'évidence de recueil désagréger de données. ▪ L'initiative de RSS entamée par ARSSAM a permis au gouvernement une prise de conscience de la profondeur et de l'étendue du changement nécessaire à la préparation des modifications réelles, structurantes et durables. Ainsi, la réflexion a été entamée et les actions concrètes auront plus de chance de prendre place dans des contextes favorables. En ce sens, ARSSAM apporte un bénéfice au pays. ▪ Au niveau communautaire : « les jeunes commence à ne plus fuir les gendarmes », femmes cuisinent jusqu'à plus tard, jeunes plus présents sur les marchés, habitants dorment dans leurs domiciles. ▪ La section C4D (<i>Communication for Development</i> de UNICEF) a mis en œuvre la Stratégie Nationale de Communication avec Search for Common Ground en incluant HCDH, 	<p>Rapport d'avancement du projet Jan-Juin 2017 ; Rapport d'avancement 15 juin 2018 ; Rapport d'avancement 15 novembre 2018 ; Rapport final 15 septembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019.</p> <p>Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Discussion avec le Président des OSC et de la plateforme Paix de Betroka, Chef Coutumier (Lonaka) de Betroka et avec le Président de la Commission Episcopale Justice et Paix, basé à Ihosy ainsi qu'avec plusieurs autres représentants de la société civile actives dans le domaine de la construction de la Paix. Discussions avec les représentants de IOM, UNDP, et HCDH.</p>	<p>État Élevée</p>
--	---	---	--	--	------------------------

UNESCO dans un esprit « *delivery as One* ».

- Au niveau national, l'influence stratégique a été diminuée due aux changements d'acteurs et aux difficultés de mobilisation de volonté politique de réforme.
 - Sous l'égide de UNICEF, pour la première fois, les 3 FDS ont été amenées autour de la même table pour discuter et coordonner l'effort de révision des curriculums de formation. De cela découle une meilleure efficacité, tant dans la conception que dans les résultats de long terme du projet.
-



IDIRC – Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles

OBJECTIF	Objectif global (Plan Prioritaire) : La gouvernance des institutions démocratiques clefs est renforcée en transparence, redevabilité, capacité de gestion, inclusion et représentativité du peuple malgache. Objectif du projet : Renforcer la confiance des citoyens envers les institutions publiques à travers un appui aux institutions de redevabilité et de lutte contre la corruption ainsi qu'à travers la création d'espaces de dialogue entre citoyens et élus et d'accès à l'information.
RESULTANTS (ATTENDUS)	Résultat Principal : La gouvernance des institutions démocratiques clefs est renforcée en transparence, redevabilité, capacité de gestion, inclusion et représentativité du peuple malgache. Résultat 1 : La lutte contre la corruption à Madagascar est renforcée en efficacité Résultat 2 : Le contrat social entre la population et l'État est renforcé, en améliorant la confiance et la redevabilité mutuelle, l'inclusivité et transparence des organes de redevabilité malagasy Résultat 3 : La population malgache est plus résiliente et participe de façon responsable et informée à la gestion de la chose politique
BUDGET ET AGENCES D'EXECUTION	Total : USD 4 600 000 Première tranche : USD 2 000 000 PNUD : 1 100 000 HCDH : 450 000 UNESCO : 450 000 Deuxième tranche : USD 2 600 000 PNUD : 1 550 000 HCDH : 450 000 UNESCO : 600 000
REGION GEOGRAPHIQUE D'IMPLEMENTATION	Anosy, Atsimo Andrefana et Atsimo Atsinanana, Boeny, Diana, Analamanga et Antanarivo
PERIODE OPERATIONNELLE (Y INCLUS EXTENSION)	1 septembre 2016 – 31 juillet 2019 (34 mois)

Critère d'évaluation	Questions clés	Indicateurs	Conclusions sommaires	Preuves/Sources	Confiance⁵⁵ (élevée, moyenne, faible)
Pertinence « La mesure selon laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont cohérents avec les exigences des bénéficiaires, les besoins des pays, les priorités	1. Le projet a-t-il été informé par une analyse adéquate et à jour des conflits ou du secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des conflits ou du contexte (y compris l'analyse des lacunes) utilisée pour éclairer le projet ▪ Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles, y compris les 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La construction du projet a pris place après une analyse adéquate des conflits ainsi que des besoins. Les représentants des parties prenantes ont été consultés précisément pendant la période de définition du projet afin de recueillir l'expression des besoins spécifiques. ▪ Les principaux défis ont été évalués autant que possible. Des 	<p>PND, PPP, Document de Projet.</p> <p>Échanges et discussions avec les coordinateurs du PBF. Discussion avec les représentants du PNUD et de HCDH. Discussion avec le SAMIFIN et BIANCO.</p>	Moyenne

⁵⁵ Le niveau de confiance fait référence à la confiance attribuée aux sources et de ce fait à la triangulation de l'information, qui permet de fonder l'analyse présentée.

<p>mondiales et les politiques des partenaires et des donateurs » (OCDE, 2010)</p>	<p>principaux cadres et politiques nationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte 	<p>chiffres sont présentés dans la présentation des progrès et des résultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a été basé sur l'assurance que la stratégie de lutte contre la corruption à Madagascar allait être suivie. Les éléments observés démontrent que ce choix était judicieux : la stratégie reste en application et les progrès sont visibles. 	<p></p>
<p>2. Quelle était la pertinence de la théorie du changement proposée (ou déduite) pour le projet et sa connexion avec la théorie du changement du PPP?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement du projet sur les priorités déclarées du gouvernement ou de la société civile dans le pays ▪ Alignement du projet sur les priorités de l'ONU dans le pays ▪ Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet contribue directement au résultat 1 du PPP, a un lien direct avec l'axe 1 du PND et un lien indirect avec l'effet 2 de l'UNDAF. ▪ Le projet continue à s'inscrire dans la cadre programmatique de partenariat entre les Nations Unies et le Gouvernement : principalement dans le Volet II : Lutte contre la corruption. ▪ Le projet s'aligne sur les priorités de l'ONU (objectifs de développement durable (ODD)) dans le pays par le développement d'institutions efficaces (comme la CNIDH), un accès à la justice égal, une égalité entre les sexes (par l'accès à un plus grand nombre d'opportunités professionnelles pour les femmes). ▪ Les activités prévues du projet ont été réalisées à 97%. Cela implique le pôle anti-corruption, mais aussi les reformes des institutions telles que la commission de réforme pour l'intégrité judiciaire (CRIJ) ou 	<p>PND ; PPP ; Document de Projet ; UNDAF. Échanges et discussions avec les coordinateurs du PBF. Discussion avec les représentants du PNUD et de HCDH. Discussion avec le SAMIFIN et BIANCO. Discussion avec les <i>program officers</i> de UNESCO. Magazine Trandraka et magazine en ligne Malina. Discussion avec l'Ordre des Journalistes (OJM)</p> <p>Élevée</p>

			<p>bien la CNIDH. Les renforcements des capacités des OSC sont aussi présentes, et les efforts afin que celles-ci appliquent un processus d'interpellation plus objectif sont présents.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les activités du projet, en support au SAMIFIN et au BIANCO pendant le 1^{er} portfolio ont des résultats bénéfiques favorables à la théorie du changement. En augmentant la capacité de travail et la capacité de coordination des organismes, ceux-ci augmentent leur capacité de collaboration et d'enquête et résolvent un plus grand nombre de cas, plus rapidement, participant ainsi à créer un gain de confiance des citoyens envers les institutions publiques. 		
<p>Efficacité « La mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative. » (OCDE, 2010)</p>	<p>3. Dans quelle mesure le projet soutenu par le PBF a-t-il contribué aux résultats de plus haut niveau du PPP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet Preuve de synergies entre les projets PBF Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats de projet parmi les agences d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> En général, le projet a égalé ou dépassé la cible de fin de projet de départ. L'outil de dénonciation de corruption du BIANCO n'a finalement pas fonctionné car il ne permettait pas l'anonymat du dénonciateur. Cependant, l'outil de remplacement, e-toroka, sur une base informatique sous le navigateur sécurisé TOR, a finalement été développé grâce à un projet de la GIZ Le projet a permis d'opérationnaliser de 2 pôles anti-corruption sur les 3 dont la mise en place était planifiée. 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Échanges et discussions avec les coordinateurs du PBF. Discussion avec les représentants du PNUD et de HCDH. Discussion avec le SAMIFIN et BIANCO.</p>	<p>Élevée</p>

		<ul style="list-style-type: none"> Le BIANCO et le SAMIFIN ont gagné en opérationnalité pour dénoncer la corruption et pour enquêter sur les fraudes financières. Un atelier de coordination des institutions de lutte contre la corruption s'est tenu avec la participation de toutes les entités le MINJUS, le BIANCO, le PAC, le SAMIFIN et le CSI. La CNIDH est opérationnelle et fournit des campagnes de vulgarisation. Les commissaires formés et mis en place par la CNIDH se sont révélés efficaces et ont mis de nombreuses notes. Leur efficacité est reconnue, y compris à l'étranger, d'où ils sont aussi appelés pour partager leur savoir-faire. 	<p>Discussion avec l'équipe UNESCO (Jay Ralitera, Raymondine RAKOTONDRAZAKA, Vonjy Rasoloarison) et avec Mr Herizo Randriamampianina du PNUD.</p> <p>Magazine Trandkraka et magazine en ligne Malina.</p> <p>Discussion avec l'Ordre des Journalistes (OJM)</p>	
4. Plus précisément, dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux principaux résultats envisagés ?	<ul style="list-style-type: none"> Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet Progrès par rapport à la ligne de base dans le projet Preuve des résultats dans le projet 	<ul style="list-style-type: none"> L'opérationnalisation du pôle anti-corruption a permis un ratio prévenu/condamné de 29/71 soit 41% au niveau de PAC à Antananarivo. La 1ere session de la cour criminelle ordinaire s'est tenue en Aout 2019, 10/13 dossiers enrôlés ont été jugés et 3 dossiers ont été renvoyés. Selon le Chef du Ministère Public, sur les 60 accusés, 18 personnes ont été condamnées, 39 personnes acquittées et les 3 personnes restantes sont celles concernées par les dossiers renvoyés. 23 femmes font parties des 40 magistrats. Le recrutement de 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Échanges et discussions avec le représentant de HCDH.</p> <p>Discussion avec le SAMIFIN et BIANCO et le CSI.</p> <p>Discussion avec l'équipe UNESCO (Jay Ralitera, Raymondine RAKOTONDRAZAKA, Vonjy</p>	Élevée

- magistrats supplémentaires est en cours.
- Deux initiatives appuyées par le projet sont prises au niveau du MINJUS pour que les mécanismes de contrôle interne soient efficaces grâce notamment à un projet "concours d'excellence".
 - Sur les 184 plaintes reçues à ce jour par la commission de la CNIDH, 126 ont été traitées.
 - Un Malgache sur deux affirmait que la corruption aurait beaucoup augmenté en 2018, un progrès par rapport à 2014 ou 3 Malgaches sur 4 affirmaient que la corruption avait augmentée en 2014.
 - Grâce aux systèmes informatiques spécialisés installés grâce au projet (PNC – Plateforme Numérique Centralisée) les institutions de lutte contre la corruption communiquent beaucoup mieux entre elles sur l'ensemble du pays et ont gagné en efficacité.
 - Ateliers pour créer une meilleure collaboration entre FDS et Journalistes sous l'égide de UNESCO : Promotion de l'accès à l'info. Protection des Sources.
 - Appui et renforcement du Centre d'Information et de Documentation de la Gendarmerie.

Rasoloarison) et avec Mr Herizo Randriamampianina du PNUD. Magazine Trandkraka et magazine en ligne Malina. Discussion avec l'Ordre des Journalistes (OJM)



<p>5. Dans quelle mesure les différents partenaires de mise en œuvre ont-ils travaillé ensemble vers des objectifs stratégiques communs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de la planification et de la mise en œuvre coordonnées des projets ▪ Preuve de synergies entre projets ▪ Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'appui de la CNIDH a encouragé les autres parties prenantes à appuyer la Commission, notamment l'Union Européenne qui a financé la participation de la CNIDH à la réunion annuelle du GANHRI et qui a doté la Commission en matériels informatiques et mobiliers de bureau. Le gouvernement suisse a également notifié sa volonté d'apporter un appui financier. ▪ L'Association Francophone des Commissions Nationales de Droits de l'Homme a aussi financé la participation de la CNIDH à un atelier sur les droits de l'enfant à Abidjan en novembre 2017 ainsi qu'à une rencontre consacrée aux droits des personnes migrantes. ▪ Les institutions publiques partenaires ont montré une forte adhésion au projet. Cela inclut le ministère de la Défense Nationale mais aussi un nombre d'officiers généraux. ▪ Search for Common Ground, HCDH et UNESCO ont effectué les formations en collaboration. 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Discussion avec le directeur de TKI (anciennement Search for Common Ground) et rapports de SFCG.</p> <p>Résultats visibles : Loi sur l'Information. Centre d'Information et de Documentation de la Gendarmerie.</p> <p>Discussion avec l'équipe UNESCO (Jay Ralitera, Raymondine RAKOTONDRAZAKA, Vonjy Rasoloarison)</p>	<p>Élevée</p>
<p>6. Comment le projet s'est-il adapté aux circonstances imprévues telles que la pandémie mondiale et les contextes changeants ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte ▪ Preuve d'ajustement dans les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le défi principal était la situation politique à Madagascar et particulièrement le changement de Gouvernement. Avec la nomination de nouveaux ministres, beaucoup de points focaux du projet IDIRC ont été remplacés et il a fallu expliquer le projet aux nouveaux responsables. Le même scénario 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p>	<p>Moyenne</p>

			<p>s'est répété en 2019 après l'élection du nouveau Président de la République et la formation d'un nouveau gouvernement.</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 année après la fin du 1^{er} portfolio, le SAMIFIN affirme pouvoir fonctionner dans de bonnes conditions. L'institution bénéficie d'un bureau neuf et fonctionnel, doté d'équipement et d'un budget en augmentation de la part de l'Etat. D'autres partenaires (UNODC, COMESA (UE), Banque Mondiale, GIZ, USA, participent aussi à la construction de capacité. La Loi sur le recouvrement des avoirs illicites est passée. Le décret d'application de la Loi est en cours de passation, devant ainsi permettre la mise en place de la fonctionnalité de recouvrement des avoirs illicites. 	<p>Discussion avec l'équipe UNESCO (Jay Ralitera, Raymondine RAKOTONDRAZAKA, Vonjy Rasoloarison)</p> <p>Discussion avec personnels du PNUD.</p>	
<p>Cohérence « La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution. » (OCDE, 2010)</p>	<p>7. Dans quelle mesure les projets PBF étaient-ils complémentaires pour atteindre des objectifs communs de consolidation de la paix ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cohérence dans la logique d'intervention à travers chaque projet PBF Cohérence dans la mise en œuvre entre les projets Preuve d'une collaboration continue et constructive entre les projets et les principaux groupes de parties prenantes Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> La logique d'intervention du projet est cohérente au niveau stratégique avec les autres projets du portfolio. Il existe des synergies évidentes entre l'IDIRC et d'autres projets du portfolio. Ces synergies ont été en partie réalisées. Le projet est complémentaire avec le projet ARSSAM dans le sens où il favorise une gestion plus efficace, transparente, démocratique des ressources humaines par un respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et une 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Discussion avec l'équipe UNESCO (Jay Ralitera, Raymondine RAKOTONDRAZAKA, Vonjy Rasoloarison)</p> <p>Discussion avec personnels du PNUD.</p>	<p>Élevée</p>

			<p>augmentation des opportunités pour les femmes et les jeunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il complète également dans une certaine mesure le projet RAES concernant la protection de la population par les forces de sécurité, par des processus d'interventions justes et objectifs, et respectueux des droits de l'homme. ▪ Comme le projet favorise la coopération entre toutes les parties, que ce soit les forces de l'ordre ou les médias, il complète aussi le rôle du projet AME qui vise à instaurer le dialogue communautaire. ▪ Nous n'avons pas vu beaucoup de preuves suggérant qu'il y avait une poussée concertée entre les agences pour produire des résultats. 		
8.	Dans quelle mesure les projets étaient-ils alignés en termes de suivi, de présentation des résultats et de supervision ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation de l'évaluation de l'évaluabilité pour guider la mise en œuvre du portfolio ▪ Fonctionnalité des mécanismes de S&E des programmes et projets ▪ Qualité et fréquence des rapports d'avancement à travers les projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe peu de preuves suggérant que l'évaluation de l'évaluabilité a été utilisée. ▪ Au cours du projet, un suivi fréquent a été effectué. En plus du rapport final, on y trouve deux rapports semestriels, un rapport de milieu d'année (2017), et trois rapports annuels (2016-2017-2018). ▪ Les rapports ont été faits en respectant la même méthodologie, à savoir, une présentation de l'état d'avancement et des objectifs du projet par résultat, une évaluation des données, risques, effets catalytiques, et de la 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Discussion avec l'équipe UNESCO et avec l'équipe du PNUD et le Représentant du HCDH.</p>	Élevée

			question de la parité entre les sexes dans le cadre du projet durant la période considérée. Cependant, il n'y a presque aucune base de données présente concernant les indicateurs dans les différents documents.		
Questions transversales	9. Dans quelle mesure les considérations de genre (y compris les jeunes) ont-elles été intégrées dans les projets PBF ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'application de l'optique genre (y compris les jeunes) dans la planification et la mise en œuvre du projet ▪ Preuve des engagements pris dans les documents de projet pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formations et sensibilisation des populations locales concernant les droits de l'homme, impliquant les populations vulnérables, à savoir les femmes et les jeunes, cela permettant aux organes de redevabilité et de contrôle d'être ainsi plus inclusifs, transparents et efficaces favorisant la participation citoyenne. ▪ Des actions d'éducation et de sensibilisation, un pool de jeunes formateurs spécialisés en droits de l'homme, composés de jeunes issus de différentes régions ont été mis en place non seulement pour appuyer la mise en œuvre du projet mais également en vue de la pérennité de l'action à travers un transfert de compétences. 	Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019. Discussion avec l'équipe UNESCO. Information sur les formations des FDS confirmée par discussion avec le <i>Child Protection Officer</i> de UNICEF.	Moyenne
	10. Le projet PBF avait-il une approche explicite de la sensibilité aux conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de sensibilité aux conflits dans la planification et la mise en œuvre du projet ▪ Preuve d'impacts négatifs involontaires résultant du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe des preuves suggérant que la sensibilité aux conflits a été appliquée dans l'exécution du projet. ▪ La confiance à l'égard des forces armées reste assez faible car après chacune des opérations militaires lancées depuis 2013, 	Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ;	Moyenne

		<p>un certain nombre d'attaques ont été lancées par des dahalo en représailles contre des villages réputés favorables aux forces armées.</p> <ul style="list-style-type: none"> La situation de sécurité s'est améliorée sur les districts couverts par le portfolio du PBF mais il est reporté que l'insécurité (vols de zébus) a parfois augmenté sur le District de Ihosy, plus au Nord. 	<p>Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Interviews avec les personnes bénéficiaires des communautés et les parties prenantes sur le site d'implémentation et à Ihosy. Discussion avec le Commandant de compagnie de la Gendarmerie Betroka et avec le Responsable au sein de la section de recherche criminelle du groupement régional de Gendarmerie Anosy ainsi que des gendarmes à Isoalana, Manankoliva.</p>	
11. Dans quelle mesure le portfolio global est-il mis en œuvre en utilisant une approche basée sur les droits de l'homme ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de l'application du prisme des droits de l'homme dans la planification et la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet s'est focalisé sur trois piliers, développer les institutions luttant pour les droits humains (incluant la formation), mettre en place un plan de coopération entre les forces de l'ordre et les organisations citoyennes comme les journalistes et favoriser un climat de confiance à l'égard des institutions et des forces de l'ordre. Les membres de la CNIDH ont acquis toutes les compétences techniques nécessaires pour leur permettre de mener à bien leur mandat et les campagnes de vulgarisation du mandat de la commission afin de faire en sorte que les violations des droits humains soient plus dénoncées. 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Discussion avec le représentant de HCDH ainsi qu'avec l'équipe UNSCO. Discussions avec les personnes bénéficiaires des communautés et les parties prenantes sur le site d'implémentation. Discussion avec le Commandant de compagnie de la Gendarmerie Betroka et</p>	Élevée

		<ul style="list-style-type: none"> Il a aussi été fait en sorte que la CNIDH ait une accréditation au statut A par l'Alliance mondiale des institutions des droits de l'homme (GANHRI). Le projet a soutenu la création et l'édition du magazine d'investigation Trandraka qui dénonce les cas de corruption ou de mauvaises gouvernances. Par conséquent, ce magazine incite à la réduction des mauvaises pratiques. 	avec le Responsable au sein de la section de recherche criminelle du groupement régional de Gendarmerie Anosy ainsi que des gendarmes à Isoalana, Manankoliva.		
	12. Dans quelle mesure l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques étaient-elles adéquates ?	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation des processus d'évaluation et de gestion des risques Exemples d'évaluation et de gestion des risques appliquées 	<ul style="list-style-type: none"> La coopération et l'implication du Comité de pilotage ont été prioritaires pour la résolution des risques qui menaçaient l'atteinte des résultats. 	Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.	Élevée
Durabilité « La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre. » (OCDE, 2010)	13. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales ont-elles été impliquées efficacement dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'engagement des parties prenantes nationales dans la conception, la mise en œuvre et la supervision du projet Preuve de la réactivité du projet aux besoins émergents ou exprimés par les principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat solide des trois agences avec la partie nationale – et l'implication de plusieurs institutions nationales dans l'élaboration du projet. Les autres institutions de lutte contre la corruption sont liées au SAMIFIN dans une alliance de renforcement permettant plus de force et de poids dans les luttes d'influence. Le gouvernement démontre son engagement aux côtés du SAMIFIN en dédiant une ligne budgétaire permettant le travail et en installant l'institution dans 	Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.	Élevée

			des bureaux (outil de travail) neufs, fonctionnels.		
14. Quels effets catalytiques, le cas échéant, le projet a-t-il eu (financiers et non financiers) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve des effets catalytiques identifiés par les parties prenantes du projet et les partenaires au développement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a conduit à des engagements de financement spécifiques autres que le PBF. Cela implique l'Association Francophone des Commissions Nationales de Droits de l'Homme, l'Ambassade France et le gouvernement suisse. ▪ D'autres organisations collaborent avec le SAMIFIN. Par exemple : (a) UNODC, participation à l'effort d'effectivité dans le traçage des finances liées au terrorisme ; (b) <i>Police Academy</i> du Botswana, financée par les USA, en formation ; (c) Basel Institute, renforcement de capacité en recouvrement des avoirs ; (d) GIZ, aide structurelle, acquisition de logiciels spécialisés. 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Interviews avec SAMIFIN, BIANCO, CSI. Discussions avec équipe UNSCO et HCDH.</p> <p>Magazine <i>Trandraka</i> et magazine en ligne <i>Malina</i>. Articles de presse.</p>		Élevée
15. Quelles preuves concrètes y a-t-il de la pérennité du projet, y inclus de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perceptions des parties prenantes (y compris le gouvernement) de la valeur du projet ▪ Domaines de résultats du projet identifiés où des activités de suivi non financées sont visibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a été mis en œuvre sous le leadership du Ministère de la Communication et de la Culture. Les institutions publiques partenaires ont montré une forte adhésion au projet. Le ministère de la Défense Nationale, par exemple, a ratifié la Charte d'accès à l'information afin d'appuyer l'accès du public aux informations administratives par le biais des centres de documentation et d'information. Les ministères chargés de la sécurité nationale (Ministère de la Défense, Ministère de la 	<p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Interviews avec SAMIFIN, BIANCO, CSI. Discussions avec équipe UNSCO, PNUD et HCDH.</p>		Élevée

			<p>Sécurité Publique et Secrétariat d'État à la Gendarmerie) ont toujours participé aux table-ronde organisés avec les journalistes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A présent, 80% des Parlementaires déclarant connaître le code d'éthique et de déontologie ▪ Nouveau bureau du SAMIFIN, outils en réseau informatique sécurisé, ligne de budget du gouvernement. ▪ Cependant, la volonté politique a été limitée concernant la mise en œuvre de certaines activités, particulièrement sensibles. ▪ Reconnaissance de la CNIDH à travers un statut international (Bilatéral, SADC, NU, OUA). 	
<p>Impact « La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs significatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur. » (OCDE, 2010)</p>	<p>16. Quelles preuves concrètes y a-t-il des résultats obtenus par le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progrès par rapport aux références dans les cadres logiques ▪ Preuve des impacts cumulatifs dans le projet ▪ Exemples d'impacts directs démontrés du projet sur le contexte ou les secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de chiffres à l'appui des informations présentées. Par exemple, il est précisé que les capacités des 40 magistrats (dont 23 femmes) ont été renforcés sur les thèmes finances publiques et/ou cybercriminalité tandis que 23 greffiers dont 16 femmes formés sur la chaîne des procédures pénales pour les greffiers. ▪ Les réalisations des institutions sont aussi présentées. Par exemple, le fait que la CNIDH dispose de deux locaux appropriés pour son fonctionnement effectif, d'un staff adapté, et d'un budget régulièrement inscrit dans la loi <p>Rapport annuel 2016 ; Rapport semestriel juin 2017 ; Rapport annuel 2017 ; Rapport semestriel 15 juin 2018 ; Rapport annuel 12 novembre 2018 ; Rapport semestriel 10 juin 2019 ; Rapport final 16 septembre 2019.</p> <p>Interviews avec SAMIFIN, BIANCO, CSI. Discussions avec équipe UNSCO, PNUD et HCDH.</p>	<p>Élevée</p>

des finances depuis l'année 2017.

- Le renforcement des capacités des journalistes et leur coopération avec les forces de l'ordre sont aussi présentés.



AME – Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables

OBJECTIFS	Le projet vise à instaurer le dialogue Communautaire en mettant en place des mécanismes endogènes, en renforçant les moyens de subsistance et en favorisant le changement de comportement en faveur de la paix. Ce projet se base sur la valorisation des mécanismes endogènes de réconciliation et des cultures locales. Les plateformes communautaires mixtes créées dans les fokontany et communes d'intervention offriront aux localités une opportunité de rencontre et d'échange entre toutes les catégories de populations membres de ces plateformes (dont les jeunes et les femmes). Par la coordination des actions des quatre agences, ce projet renforcera les moyens de subsistance des populations tout en prônant les changements de comportements en faveur de la paix.
RÉSULTANTS (ATTENDUS)	Résultat 1 : La cohésion sociale et l'adhésion à la paix de la population sont renforcées à travers la promotion de mécanismes endogènes de dialogue communautaire. Cela inclut les campagnes d'alphabétisation qui auraient permis à la communauté locale d'accéder à une vie de quiétude. Les néo alphabétisés gèreraient des conflits dans leur propre village. Les activités sportives et culturelles auraient rapproché les communautés et les forces de défense et de sécurité, et auraient véhiculé les messages de paix. Les radios communautaires seraient opérationnelles et diffuseraient des émissions sur la thématique de la paix. Résultat 2 : Les communautés, les femmes et les jeunes marginalisés sont intégrées dans la dynamique socio-économique et renforcent leur participation dans la prévention des conflits et dans la consolidation de la paix, réduisant ainsi leur vulnérabilité à se faire enrôler dans les groupes de dahalo/malaso.
BUDGET ET AGENCES D'EXÉCUTION	Total : USD 3 000 000 UNFPA 430 140 FAO 1 197 731 UNESCO 816 984 UNCDF 555 145 Montant du budget alloué aux activités dédiées à l'égalité des sexes ou à l'autonomisation des femmes : 645000.00
RÉGION GÉOGRAPHIQUE D'IMPLEMENTATION	Pole 1 : Région Anosy : Tsivory, Marotsiraka, Ebelo. Région Androy : Beraketa Pole 2 : Région Anosy : Betroka, Ianabinda, Ivahona, Mahabo
PÉRIODE OPÉRATIONNELLE (Y INCLUS EXTENSION)	30 novembre 2017 au 30 juin 2020 (26 + 6 mois : nouvelle date de fin 30 juin 2020) (en incluant une <i>no-cost extension</i> de 6 mois)

Critère d'évaluation	Questions clés	Indicateurs	Conclusions sommaires	Preuves/Sources	Confiance ⁵⁶ (élevée, moyenne, faible)
Pertinence « La mesure selon laquelle les objectifs d'une intervention de développement	1. Le projet a-t-il été informé par une analyse adéquate et à jour des conflits ou du secteur ?	▪ Analyse des conflits ou du contexte (y compris l'analyse des lacunes) utilisée pour éclairer le projet	▪ Le projet est construit sur la base de l'analyse de conflits. Néanmoins, le contexte local et sectoriel, notamment en ce qui touche les capacités disponibles, les difficultés d'accès et le manque	PPP Document de projet (Project Document) Discussion avec l'équipe PBF ainsi qu'avec le	Élevée

⁵⁶ Le niveau de confiance fait référence à la confiance attribuée aux sources et de ce fait à la triangulation de l'information, qui permet de fonder l'analyse présentée.

<p>sont cohérents avec les exigences des bénéficiaires, les besoins des pays, les priorités mondiales et les politiques des partenaires et des donateurs » (OCDE, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles, y compris les principaux cadres et politiques nationaux ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte 	<p>de disponibilités de certains acteurs nécessaires aux activités envisagés (manque d'institution de microfinance, saisonnalité des activités agricoles, population par fokontany correspondant au ciblage envisagé) n'ont pas été totalement prise en compte d'emblée, ce qui a généré des retards de démarrage et demandé la réorientation des activités. Le projet a su faire cette réorientation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'analyse de faisabilité de la composante agro / pisciculture n'a pas suffisamment pris en compte le risque lié au changement climatique. Le manque d'eau a affecté une partie du projet au point d'en annuler certains des effets. 	<p>Coordinateur Résident du SNU. Discussion avec l'ancienne coordinatrice du bureau PBF pour Madagascar.</p>	Élevée
<p>2. Quelle était la pertinence de la théorie du changement proposée (ou déduite) pour le projet et sa connexion avec la théorie du changement du PPP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alignement du projet sur les priorités déclarées du gouvernement ou de la société civile dans le pays ▪ Alignement du projet sur les priorités de l'ONU dans le pays ▪ Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a un lien direct avec le résultat 3 du PPP, Effet 1 de l'UNDAF, axes 1 et 3 du PND. ▪ Les activités d'éducation financière sont en ligne avec la stratégie d'inclusion financière validée en 2018 et les cadres juridiques en vigueur à Madagascar (par exemple, la Loi 2017-026 du 8 février 2018 qui réglemente les activités et le contrôle des institutions de microfinance). ▪ Les activités d'appui agropastorales sont conformes et entrent dans le cadre de la Lettre de politique sectorielle agriculture, élevage et pêche (LSAEP) ainsi que 	<p>UNDAF, PND, ProDoc, Rapport de progrès 2 juillet 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Rapport de progrès 10 juin 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019 ; Cadre des résultats FAO-évolution - 2020 Rapport final 2020</p> <p>Interview société civile ; interview Lonaki de Betroka ; Discussion avec les responsables Justice et Paix et responsable de VASIA (société civile) à Betroka. Discussions avec</p>	

			<p>du Programme sectoriel correspondant (PSAEP 2016-2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> La théorie du changement a été élaborée au niveau local et confrontée au niveau national ; Les 4 agences de mise en œuvre ont participé à la conception du projet. Celui-ci était aligné au plan prioritaire du PBF en suite de l'étude anthropologique. 	<p>anciens dahalo, repentis et autres citoyens des localités des projets.</p> <p>Interview de Autorité traditionnelle (Lonaka) à lanabinda, ex. chef ZAP/Éducation nationale, ancien animateur alphabétisation UNFPA. Présidente de l'Association des Jeunes en formation à l'hosy, originaire de lakora. Mme la Sec générale de l'APIMF et Mme la Coordinatrice Nationale de la Finance Inclusive au Ministère des Finances et du budget (Direction générale du trésor).</p>	
<p>Efficacité « La mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative. » (OCDE, 2010)</p>	<p>3. Dans quelle mesure le projet soutenu par le PBF a-t-il contribué aux résultats de plus haut niveau du PPP ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet Preuve de synergies entre les projets PBF Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats de projet parmi les agences d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Les voies causales étaient plausibles et claires. L'approche d'ensemble a augmenté l'impact cumulé des activités : l'alphabétisation a contribué à l'intégration économique, qui a facilité l'utilisation des formations et permis une meilleure participation au dialogue communautaire ainsi qu'une augmentation de la capacité de gestion de conflits. Les néo alphabétisés gagnent la légitimité pour participer activement et surtout directement aux activités économiques telles que le commerce de zébus, le commerce de produits de première nécessité. L'utilisation d'un même agent de mise en œuvre pour les activités 	<p>Logique d'intervention du projet ; <i>Factsheet</i> « Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables” – Avril-octobre 2018 ; Rapport de progrès 2 juillet 2018 ; Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019 ; Rapport final activités culturelles et sportives – 1</p>	<p>Élevée</p>

			communautaires entre les projets AME, RAES et ARSSAM a augmenté l'impact total à ce niveau.	mai 2019 ; Rapport final des formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020 AME – Liste de conflits gérés – 8 octobre 2020 ; Cadre des résultats FAO-évolution – 2020 ; Rapport final 2020.	
4. Plus précisément, dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux principaux résultats envisagés ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet ▪ Progrès par rapport à la ligne de base dans le projet ▪ Preuve des résultats dans le projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'évaluation du projet a permis de recueillir plusieurs témoignages démontrant l'impact réel et la perception des bénéficiaires et de la communauté en général. ▪ Pour la plupart des activités, le projet a recueilli des données quantitatives désagrégé par localité et genre. ▪ Les lignes de base sont absentes pour la grande majorité des indicateurs, néanmoins, les objectifs établis ont tous été dépassés. 	<p>maï 2019 ; Rapport final des formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020</p> <p>AME – Liste de conflits gérés – 8 octobre 2020 ; Cadre des résultats FAO-évolution – 2020 ; Rapport final 2020.</p> <p><i>Factsheet</i> « Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables” – Avril-octobre 2018 ; Rapport de progrès 2 juillet 2018</p> <p>Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018</p> <p>Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019</p> <p>Rapport final activités culturelles et sportives – 1 mai 2019 ; Rapport de progrès 10 juin 2019</p> <p>Rapport final bloc 2 réalisation de la campagne d'alphabétisation – Septembre 2019</p> <p>Rapport final campagne d'alphabétisation Tsivory (bloc 3) ; Rapport final campagne</p>	Élevée	

				<p>d’alphabétisation région Anosy – Septembre 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019</p> <p>Rapport final des formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020 ; Rapport final 2020 Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires - 2020</p>	
5.	<p>Dans quelle mesure les différents partenaires de mise en œuvre ont-ils travaillé ensemble vers des objectifs stratégiques communs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de la planification et de la mise en œuvre coordonnées des projets ▪ Preuve de synergies entre projets ▪ Preuve de l’accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les activités de dialogue communautaire ont été implémentées par le même agent d’implémentation utilisé pour RAES (Search for Common Ground TKI). ▪ Les rapports font lieu de missions communes de terrain entre les différents partenaires d’implémentation et réunions régulières entre les agents d’implémentation mais aucune évidence a été fournie de ces missions. 	<p>Rapport de progrès 2 juillet 2018 ; Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019 ; Rapport final activités culturelles et sportives – 1 mai 2019 ; Rapport de progrès 10 juin 2019</p> <p>Rapport final bloc 2 réalisation de la campagne d’alphabétisation – Septembre 2019</p> <p>Rapport final campagne d’alphabétisation Tsivory (bloc 3) ; Rapport final campagne d’alphabétisation région Anosy – Septembre 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019</p> <p>Rapport final des formations techniques et professionnelles des</p>	Élevée

6.	Comment le projet s'est-il adapté aux circonstances imprévues telles que la pandémie	Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte	Le projet a su identifier les défis d'implémentation dans ces premiers mois et a trouvé des solutions adaptées pour la plupart : restructurations des	<p>jeunes désœuvrés – Mars 2020</p> <p>AME – Liste de conflits gérés – 8 octobre 2020 ; Cadre des résultats FAO-évolution – 2020 ; Rapport final 2020</p> <p>Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires – 2020. Interview société civile ; interview Lonaki de Betroka ; Témoignages directs de bénéficiaires, commerçants des localités du projet.</p> <p>Discussion avec les responsables Justice et Paix et responsable de VASIA (société civile) à Betroka. Discussions avec anciens dahalo, repentis et autres citoyens des localités des projets.</p> <p>Interview de Autorité traditionnelle (Lonaka) à lanabinda, ex. chef ZAP/Education nationale, ancien animateur alphabétisation UNFPA. Présidente de l'Association des Jeunes en formation à l'hosy, originaire de lakora.</p>	Élevée
----	--	--	---	--	--------

	mondiale et les contextes changeants ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve d'ajustement dans les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> activités liées à l'agriculture pour s'adapter aux saisons culturales Les activités ont dû être démarrées en deux temps en tenant compte du calendrier cultural dans un souci d'efficacité (ex. FAO a démarré bien avant les actions prévues sur le produit 1.1 les actions prévues sous le produit no 2.1 "appui agropastoral"), révision des critères de ciblage face au manque de population par fokontany qui répondaient aux critères tels que prévu initialement ; utilisation d'un émetteur de monnaie électronique en collaboration avec une institutions de microfinance pour faire face au refus des institutions de microfinance de s'établir dans la zone du projet en raison de l'insécurité ; extension du projet pour compenser les retards de démarrage ; et réorganisation du planning d'activités face aux élections. En raison du blocage imposé par le C19 la phase de clôture du projet AME qui aurait dû être menée de janvier à juin 2020 n'a pu être menée. 	<p>Discussion avec Mme la Sec générale de l'APIMF. Discussion avec le responsable de programme de la FAO et avec les agents de la FAO. Observations directes de terrain lors de la visite. Discussions, lors de groupes communautaires, avec des bénéficiaires membres des plateformes de Paix / Kintana à Beraketa, Ianabinda, Betroka. Discussion avec des producteurs agriculteurs bénéficiaires (Aviculture, pisciculture) à Morarano Betroka, Bekirobo, Isoalana.</p> <p>Discussion avec des opérateurs économiques, transporteurs, simples citoyens dans ces mêmes localités. Discussion avec un groupe de contrôle à Manankoliva.</p>	
Cohérence « La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution. » (OCDE, 2010)	7. Dans quelle mesure les projets PBF étaient-ils complémentaires pour atteindre des objectifs communs de	<ul style="list-style-type: none"> Cohérence dans la logique d'intervention à travers chaque projet PBF Cohérence dans la mise en œuvre entre les projets 	<ul style="list-style-type: none"> La cohérence dans la logique d'intervention avec les autres projets, notamment RAES et ARSSAM est démontrée, l'utilisation d'un même agent d'implémentation pour les activités de dialogue communautaire (avec RAES) a renforcé l'impact de ces activités. 	<p>Rapport de progrès 2 juillet 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Rapport final activités culturelles et sportives – 1 mai 2019</p> <p>Rapport de progrès 10 juin 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019 ; Rapport final des</p>	Élevée

	consolidation de la paix ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve d'une collaboration continue et constructive entre les projets et les principaux groupes de parties prenantes Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<p>Les différentes activités du projet ont eu un effet synergique selon les témoignages recueillis.</p> <ul style="list-style-type: none"> Néanmoins, il n'y a pas d'évidence de coordination régulière dans la mise en œuvre en générale entre les différentes activités ainsi qu'avec d'autres projets et le ciblage géographique conjoint entre RAES et AME aurait pu encore augmenter les synergies. 	<p>formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020 ; Rapport final 2020 Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires – 2020.</p> <p>Discussion avec les <i>project officers</i> des agences UNESCO, UNCDF, UNFPA.</p>	
	8. Dans quelle mesure les projets étaient-ils alignés en termes de suivi, de présentation des résultats et de supervision ?	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de l'évaluation de l'évaluabilité pour guider la mise en œuvre du portfolio Fonctionnalité des mécanismes de S&E des programmes et projets Qualité et fréquence des rapports d'avancement à travers les projets PBF 	<ul style="list-style-type: none"> L'évaluation de l'évaluabilité n'a pas vraiment été utilisée. Nous n'avons pas vu d'indicateurs quantitatifs clairement formulés ou, lorsqu'ils étaient présents, ne pouvaient pas être utilisés efficacement. Les différentes activités ont présenté des rapports complets et le projet a produit des rapports réguliers. Les rapports des différentes activités présentent des données qualitatives et quantitatives désagrégées géographiquement, par groupe démographique et genre. Des documents de capitalisation des acquis de l'expérience sont élaborés et diffusés dans le cadre du projet (ex. capitalisation des acquis par le FAO ; rapport de Trano Aro Zo sur les aspects tels que droit de l'homme). 	<p>Rapport de progrès 2 juillet 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Rapport de progrès 10 juin 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019 ; Rapport final 2020.</p> <p>Discussion avec les <i>project officers</i> des agences UNESCO, UNCDF, UNFPA.</p>	Élevée
Questions transversales	9. Dans quelle mesure les considérations de genre (y compris les	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de l'application de l'optique genre (y compris les jeunes) dans la planification 	<ul style="list-style-type: none"> Les femmes et jeunes ont fait objet d'un ciblage spécifique du projet dans toutes ces activités. Comme résultat, leur voix a été plus écouté. Des 10 835 personnes qui 	<p><i>Factsheet</i> « Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des</p>	Élevée

<p>jeunes) ont-elles été intégrées dans les projets PBF ?</p>	<p>et la mise en œuvre du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve des engagements pris dans les documents de projet pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes 	<p>composent les 52 plateformes formées, 75% sont des femmes et des jeunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une somme correspondant à 3% du montant du budget total du portfolio est allouées aux activités ayant un lien direct avec l'égalité entre les sexes / renforcement des capacités des femmes. ▪ UNCDF a pu toucher 51% de femmes en éducation financière. (Utilisation de fiches de présence sexées / âge). 	<p>conditions économiques des populations vulnérables” – Avril-octobre 2018; Rapport de progrès 2 juillet 2018</p> <p>Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019 ; Rapport final activités culturelles et sportives – 1 mai 2019</p> <p>Rapport de progrès 10 juin 2019 ; Rapport final bloc 2 réalisation de la campagne d’alphabétisation – Septembre 2019 ; Rapport final campagne d’alphabétisation Tsivory (bloc 3) ; Rapport final campagne d’alphabétisation région Anosy – Septembre 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019 ; Rapport final des formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020</p> <p>AME – Liste de conflits gérés – 8 octobre 2020 ; Rapport final 2020 ; Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires – 2020.</p>	
---	--	---	--	--

<p>10. Le projet PBF avait-il une approche explicite de la sensibilité aux conflits ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de sensibilité aux conflits dans la planification et la mise en œuvre du projet ▪ Preuve d'impacts négatifs involontaires résultant du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les méthodologies utilisées pour les différentes activités ont fait preuve de sensibilité aux conflits. L'expertise et l'expérience acquise de Search for Common Ground a permis la réalisation d'activités qui ont satisfait les personnes bénéficiant des projets en étant efficaces et efficientes. ▪ De plus, les plateformes établies ont permis, en appliquant les Dina, la gestion pacifique de 56 conflits locaux (même s'il faut remarquer que selon les rapports, 3 de ces conflits sont des meurtres. Le rôle des plateformes ne devrait normalement pas inclure la gestion de la question criminelle). ▪ Les plateformes communautaires présentes dans toutes les communes constituent aujourd'hui des forums importants de partage d'information sur la situation sécuritaire en général. ▪ A Isoalana, se tient depuis toujours un "marché des femmes" (en dialecte local "tsenan'ampela" ou littéralement "vente des femmes"). Pratique assumée par la communauté, relevant tout du moins de la prostitution prenant place sur un carrefour de la RN13 ou s'installent en fin de journée des femmes de tout âge dans le but de permettre des échanges transactionnels à destination des hommes qui les demandent. ▪ Atténué du temps où régnait l'insécurité, ce marché se 	<p>Logiques d'intervention du projet ; <i>Factsheet</i> « Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables" – Avril-octobre 2018 ; Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019 ; AME – Liste de conflits gérés – 8 octobre 2020 ; Rapport final 2020 ; Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires – 2020.</p> <p>Observations réalisées lors de la visite de terrain et en lien avec les témoignages reçus de la part des représentants de la Société civile. Présidente de l'Association des Jeunes en formation à Ihosy, originaire de Iakora, Président des OSC et de la plateforme Paix de Betroka, Chef Coutumier (Lonaka) de Betroka</p>	<p>Élevée</p>
---	---	---	--	---------------

			<ul style="list-style-type: none"> développe à nouveau grâce aux conditions plus favorables. Parmi les consommateurs dont le nombre augmente, il est notable que prennent place des anciens malfaiteurs dont la présence est à nouveau permise dans la société grâce à l'action des mesures de traitement de conflits entre les communautés menées dans le cadre du projet. Le plan d'implémentation du projet AME prévoit la création de Plans de Paix (1 plan par commune). Il ne nous a pas été possible de voir ces plans. 		
11. Dans quelle mesure le portfolio global est-il mis en œuvre en utilisant une approche basée sur les droits de l'homme ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de l'application du prisme des droits de l'homme dans la planification et la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Voir aussi les résultats du projet RAES. Les mécanismes endogènes améliorés utilisent systématiquement les préceptes de respect des Droits de l'Homme enseignés dans le cadre du projet AME. La formation des Journalistes et des Jeunes Reporter a permis la transmission plus rapide, plus complète et plus juste d'une information essentielle à la prise de connaissance d'exactions possibles. 	<i>Factsheet</i> « Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables” – Avril-octobre 2018 ; Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019 ; Rapport final bloc 2 réalisation de la campagne d'alphabétisation – Septembre 2019 Rapport final campagne d'alphabétisation Tsivory (bloc 3) ; Rapport final campagne d'alphabétisation région	Élevée	

				<p>Anosy – Septembre 2019 ; Rapport final des formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020 ; AME – Liste de conflits gérés – 8 octobre 2020 ; Rapport final 2020 ; Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires – 2020.</p> <p>Rencontres discussion avec plusieurs simples citoyens de Betroka, commerçants, opérateurs économiques, aujourd’hui animateurs locaux pour TKI. Membres de la Chambre d’Agriculture, Responsable réseau Fivoy / microfinance.</p>	
	12. Dans quelle mesure l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques étaient-elles adéquates ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adéquation des processus d'évaluation et de gestion des risques ▪ Exemples d'évaluation et de gestion des risques appliquées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les risques ont été bien identifiés lors du début de la mise en œuvre mais auraient pu être mieux considérés lors du développement du projet. ▪ Le projet a suspendu les activités de terrain durant la période chaude de la pandémie due à la COVID19 conformément aux directives du Gouvernement. 	<p>Rapport de progrès 2 juillet 2018 ; Rapport de progrès 10 juin 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019 Rapport final 2020.</p> <p>Discussion avec le coordinateur résident du SNU. Discussion avec l'ancienne coordinatrice du PBF.</p>	Élevée
Durabilité « La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou	13. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales ont-elles été impliquées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'engagement des parties prenantes nationales dans la conception, la mise en œuvre et la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les rapports font état de l'inclusion des activités du projet dans les programmes des ministères mais aucune évidence n'est présentée. 	<p>Factsheet « Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques</p>	Élevée

<p>sont susceptibles de se poursuivre. » (OCDE, 2010)</p>	<p>efficacement dans la conception et la mise en œuvre du projet ?</p>	<p>supervision du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de la réactivité du projet aux besoins émergents ou exprimés par les principales parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encore selon les rapports, le Ministère chargé de la Formation Professionnelle a inscrit dans sa stratégie l'idée d'utiliser les jeunes formés par le projet comme formateurs dans les centres de formation de l'État. (Budgétisation de l'année 2019). ▪ L'administration (niveau primature, ministères concernés) a effectué des déplacements sur terrain à Betroka dans le cadre des missions de suivi et de supervision du projet ▪ Le projet a pris en compte la doléance des bénéficiaires relatifs au calendrier agricole et le risque de retard en se basant sur la planification initiale de mise en œuvre 	<p>des populations vulnérables” – Avril-octobre 2018; Rapport de progrès 2 juillet 2018; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Rapport final 2020</p> <p>Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires – 2020.</p> <p>Discussion avec le responsable de projet de la FAO. Discussion avec les producteurs bénéficiaires du projet FAO. Groupe de discussion des producteurs membres des plateformes Paix à Beraketa, Ianabinda, Betroka.</p> <p>Technicien de l'élevage Projet CASEF/Min Agri Ambovombe/Bekily/Amboasary Chef d'antenne du projet Croissance agricole/Min Agri Région Anosy Coordonnateur inter-régional du programme DEFI/IFAD Anosy/Androy/IHorombe Directeur régional du Min. agri région Anosy</p>	<p>Élevée</p>
<p>14. Quels effets catalytiques, le cas échéant, le projet a-t-il eu (financiers et non financiers) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve des effets catalytiques identifiés par les parties prenantes du projet et les partenaires au développement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les documents ne fournissent pas de données sur ce point. ▪ Les enquêtes de terrain signalent un essor des activités socio-économiques dans les milieux urbains de la zone (ex. Organisation du festival culturel 	<p>Rapport de progrès 2 juillet 2018 ; Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Rapport final 2020.</p>		

		<p>SANDRATRA dans le district de Lakora à l'est de la montagne d'Andriry ; ouverture et/ou ré-ouverture de lieux de distraction dans la ville de Betroka)</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Président de la République de Madagascar s'est rendu à Betroka à l'invitation de la Coordinatrice Résidente des Nations Unies - suivies quelques activités qui ont profité à la ville, dont l'installation d'un éclairage urbain. 	<p>Discussion avec Mathilde Lainé, Ethnologue. Discussion avec Mme la Sec générale de l'APIMF et avec les représentants des l'ONG de promotion de l'Alphabétisation et de l'ONG de Conception d'Outils d'Alphabétisation.</p>	
15. Quelles preuves concrètes y a-t-il de la pérennité du projet, y inclus de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> Perceptions des parties prenantes (y compris le gouvernement) de la valeur du projet Domaines de résultats du projet identifiés où des activités de suivi non financées sont visibles 	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés continuent les activités de dialogue par le biais des plateformes. Les communautés environnantes de la zone du projet, constatant l'intérêt des systèmes d'échange communautaire dans la résolution des conflits, mis en place par le projet, ont décidé d'appliquer le modèle de traitement et de gestion de conflits dans leur zone (ex. cas de la commune de Manankoliva se trouvant en dehors des zones du projet) Il est cependant observé que dans certaines zones, comme à Beraketa et Soanala, ne recevant plus le support du projet AME, les groupements sont aujourd'hui fragilisés (déclaration des membres des plateformes). Des réunions se tiennent toujours tous les 2 mois mais les discussions de résolution des conflits doivent être placées sous l'égide de la commune. Cette disposition, portant le risque d'une politisation des débats, imposée par les maires 	<p>Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 ; Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019 ; Rapport final des formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020 ; Rapport final 2020. Observations lors de la visite de terrain. Discussions avec les membres des Plateformes de Paix dans les localités couvertes par le projet. Discussion avec les représentants de la Gendarmerie à Beraketa, Isoanala, Betroka. Discussions et vérification avec les citoyens de Manankoliva (zone de contrôle). Discussion avec les agents de la FAO et avec le</p>	Élevée

			<p>constitue, aux yeux des membres des plateformes, un risque de diminution des pouvoirs qui leur sont impartis et de glissement politique des débats.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les projets économique agricoles continuent leur activité bien qu'avec un dynamisme amoindri par l'interruption du support du projet et par le manque d'eau. ▪ Les activités des groupes d'épargne communautaires (CBSG) ne fonctionnent pas encore suffisamment bien pour permettre un changement. Les revenus dégagés par les activités du projet ne dégagent pas suffisamment de revenus pour permettre une épargne. A Beraketa et Lanabinda par exemple, les personnes interrogées ne connaissaient pas les Groupes d'Épargne Communautaire. 	<p>responsable de projet de la FAO ainsi qu'avec la responsable de projet de UNCDF.</p>	
<p>Impact « La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs significatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur. » (OCDE, 2010)</p>	<p>16. Quelles preuves concrètes y a-t-il des résultats obtenus par le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progrès par rapport aux références dans les cadres logiques ▪ Preuve des impacts cumulatifs dans le projet ▪ Exemples d'impacts directs démontrés du projet sur le contexte ou les secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet avait 23 indicateurs envisagés, 4 non précisés, uniquement un avec une ligne de base établie. Les cibles ont presque toutes été dépassés mais avaient été établies à un niveau modeste. ▪ Le projet a recueilli des données quantitatives et qualitatives d'impact : 2 200 personnes alphabétisés, contribuant à une meilleure intégration économique et sociale ; 56 conflits locaux gérés pacifiquement ; augmentation des produits agricoles sur le marché, ce qui a augmenté les revenus de l'État et permis des 	<p>Évaluation des résultats – Search for Common Ground – Novembre 2018 Rapport de progrès (annuel) 2018 ; Évolution de la situation de paix – Search for Common Ground – Avril 2019 Rapport final activités culturelles et sportives – 1 mai 2019 ; Rapport final bloc 2 réalisation de la campagne d'alphabétisation – Septembre 2019 ; Rapport final campagne d'alphabétisation Tsivory</p>	<p>Élevée</p>

	<p>investissements dans les services et sécurité.</p> <p>(bloc 3); Rapport final campagne d’alphabétisation région Anosy – Septembre 2019 ; Rapport de progrès 5 novembre 2019 Rapport final des formations techniques et professionnelles des jeunes désœuvrés – Mars 2020 ; AME – Liste de conflits gérés – 8 octobre 2020 ; Rapport final 2020 ; Annexe 4 (au rapport final) – Extraits de témoignages et commentaires – 2020.</p> <p>Visite de terrain et observations directes. Discussions avec les producteurs agricoles, piscicoles, avicoles. Discussion avec le Point focal <i>Farmer Business School</i> de GIZ.</p>	
--	---	--

RAES – Renforcement de l’autorité de l’État dans le sud de Madagascar

OBJECTIF	<p>Objectif Global (Plan Prioritaire): Les populations des zones à risques ciblées dans le Sud de Madagascar deviennent moins marginalisées grâce à la provision de services sociaux de base et à l’amélioration de la gouvernance, notamment à travers un soutien holistique qui comprend une décentralisation politique et administrative plus effective, la protection de la population par les forces de sécurité, la prévention et réduction des conflits sur les ressources naturelles et fonciers, et l’accès de la population à la justice de proximité et aux dividendes de la paix.</p> <p>Objectif du projet : Contribuer au renforcement de la présence de l’État et à la restauration de l’État de droit dans les zones d’intervention.</p>
RÉSULTANTS (ATTENDUS)	<p>Résultat Principal : Les populations du Grand Sud ressentiront une sécurité accrue car l’État et les forces de sécurité seront présents à leur côté et seront en mesure d’assurer l’État de droit et la stabilité.</p> <p>Résultat 1 : Les forces de l’ordre, et notamment la Gendarmerie et ses Unités Spéciales Anti-Dahalo (USAD), disposent des moyens et des capacités en vue de la sécurisation dans la zone d’intervention, tout en respectant les droits humains</p> <p>Résultat 2 : Des dispositifs de proximité sont mis en œuvre dans la zone d’intervention pour rapprocher la population des services publics administratifs et juridiques</p>
BUDGET ET AGENCES D’EXÉCUTION	<p>USD 2 000 000</p> <p>Équipe conjointe OIM et PNUD</p>
RÉGION GÉOGRAPHIQUE D’IMPLÉMENTATION	<p>L’unité de mise en œuvre du projet est basée à Betroka, sur le site de la « mini » maison commune des Nations Unies. Elle est composée des personnels PNUD et OIM en charge de la mise en œuvre du projet, et dirigée par un gestionnaire (staff national pouvant justifier d’une expérience ou de connaissance des enjeux du sud de Madagascar) de projet.</p>

Critère d'évaluation	Questions clés	Indicateurs	Conclusions sommaires	Preuves/Sources	Confiance ⁵⁷ (élevée, moyenne, faible)
Pertinence « La mesure selon laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont cohérents avec les exigences des bénéficiaires, les besoins des pays, les priorités mondiales et les politiques des partenaires et des donateurs » (OCDE, 2010)	1. Le projet a-t-il été informé par une analyse adéquate et à jour des conflits ou du secteur ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des conflits ou du contexte (y compris l'analyse des lacunes) utilisée pour éclairer le projet ▪ Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles, y compris les principaux cadres et politiques nationaux ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet a été construit sur la base du Plan pour la Consolidation de la Paix de PBSO ainsi que du <i>Peace and Conflict Impact Assessment</i> (PCIA) établi en préparation, ainsi que grâce à des consultations menées avec les parties prenantes principales. Ce travail a permis de bien comprendre les causes et les dynamiques des situations conflictuelles. ▪ L'expérience tend cependant à préconiser une mise à jour régulière (annuelle) du « <i>Conflict and Development Analysis</i> » (CDA), un document qui doit rester vivant. Par ailleurs, le dynamisme de la situation dans le pays implique un engagement constant des parties prenantes, de la Banque Mondiale, des bailleurs et des bilatéraux. ▪ Le projet s'aligne sur les stratégies de réforme du gouvernement (la stratégie de lutte contre la corruption). ▪ Dans la réhabilitation des tribunaux, le projet s'est adapté au contexte et a 	<p>PND ; PPP ; Document de projet (Project Document).</p> <p>Discussion avec l'équipe PBF ainsi qu'avec le Coordinateur Résident du SNU. Discussion avec l'ancienne coordinatrice du bureau PBF pour Madagascar.</p>	Élevée

⁵⁷ Le niveau de confiance fait référence à la confiance attribuée aux sources et de ce fait à la triangulation de l'information, qui permet de fonder l'analyse présentée.

			réaffecté des fonds pour réhabiliter la prison.			
	2. Quelle était la pertinence de la théorie du changement proposée (ou déduite) pour le projet et sa connexion avec la théorie du changement du PPP?	<ul style="list-style-type: none"> Alignement du projet sur les priorités déclarées du gouvernement ou de la société civile dans le pays Alignement du projet sur les priorités de l'ONU dans le pays Alignement du projet sur les évaluations des priorités sectorielles ou contextuelles 	<ul style="list-style-type: none"> Lien direct avec la priorité 3 du PPP ; lien indirecte avec l'effet 2 de l'UNDAF 2015-2019 ; Insécurité mentionné comme une priorité dans le plan national de développement (2015-2019), le PND établit le renforcement de la gouvernance, état de droit et instauration de justice équitable comme une priorité. 	PND ; PPP ; UNDAF ; ProDoc.		Élevée
Efficacité « La mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou devraient l'être, compte tenu de leur importance relative. » (OCDE, 2010)	3. Dans quelle mesure le projet soutenu par le PBF a-t-il contribué aux résultats de plus haut niveau du PPP ?	<ul style="list-style-type: none"> Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet Preuve de synergies entre les projets PBF Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats de projet parmi les agences d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> La logique d'intervention est plausible et considérée comme claire. Évidence substantive de contribution à une plus forte cohésion sociale, dialogue entre communautés et autorités, ainsi que résolution de conflits intra-communautaires, contribuant ainsi à la construction d'une cohabitation plus pacifique. Amélioration des perceptions de sécurité et de l'engagement de l'État. A titre de synergie, les 4 projets du PBF 1 adressent simultanément les facteurs favorisant la paix (gouvernance, justice équitable, vulgarisation de message de paix/ promotion de la non-violence active/ 	Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019. Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM. Visite de terrain et observation directe des postes avancés de gendarmerie. Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Groupes de discussion avec les		Élevée

			<ul style="list-style-type: none"> éducation/développement socio-économico-culturel). Il est difficile de déterminer correctement comment les agences de mise en œuvre ont travaillé ensemble vers des résultats partagés, mais il existe des preuves suggérant une bonne coordination. 	<p>représentants de la population et avec le Président des OSC de la Plateforme Paix à Betroka.</p> <p>Discussion partagée avec un journaliste et activiste à Betroka.</p> <p>Discussion avec les responsables Justice et Paix et responsable de VASIA (société civile) à Betroka. Discussions avec anciens dahalo, repentis et autres citoyens des localités des projets.</p>	
4.	<p>Plus précisément, dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux principaux résultats envisagés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plausibilité des voies causales dans la logique d'intervention du projet Progrès par rapport à la ligne de base dans le projet Preuve des résultats dans le projet 	<ul style="list-style-type: none"> Absence de lignes de bases pour la plupart des indicateurs, due, en large partie à l'absence de statistiques sur le domaine. La plupart des indicateurs ont été établis sur base d'enquêtes de perception. Néanmoins, les données relatives aux activités d'enseignement des Droits de l'Homme et aux activités des cliniques juridiques, ainsi que sur les cas rapportés à la gendarmerie, ont été suivies / recueillies. L'ensemble démontre une contribution substantielle à l'amélioration de la situation de sécurité (diminution des vols de zébus ; activités de loisir nocturne plus fréquentes) sur la zone 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019 ; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Divers rapport de visites et formations ; Rapport</p>	Élevée

			<p>d'implémentation du portfolio.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le maillage territorial autorisé par le renforcement des moyens d'action des FDS permet de sécuriser tangiblement la zone sur laquelle le portfolio est implémenté. Si l'état actuel de la capacité des services juridiques (tribunaux) ne permet pas encore le fonctionnement fluide la justice, le projet RAES (Produit 2.1, 2.2, 2.3) en lien avec le projet AME (Produits 1.1 et 1.2) a toutefois permis une amélioration de la perception de la justice par la population. Les infrastructures réhabilitées offrent un meilleur accueil à la population, faute de pouvoir déjà offrir un service plus efficace et juste. Les audiences foraines des cours criminelles ont gagné en efficacité et permettent un apaisement des besoins les plus criants. 	<p>audiences foraines TPI Betroka. Président des OSC de la Plateforme Paix à Betroka. Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Groupes de discussion avec les représentants de la population</p>	
5.	<p>Dans quelle mesure les différents partenaires de mise en œuvre ont-ils travaillé ensemble vers des objectifs stratégiques communs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de la planification et de la mise en œuvre coordonnées des projets Preuve de synergies entre projets Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe a démontré une capacité de coordination importante, notamment entre RAES et ARSSAM. Cependant, la dispersion géographique des zones d'activités de RAES et AME n'a pas permis une totale exploitation des synergies entre ces deux projets. 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar</p>	Élevée

- Le spécialiste en État de Droit (ProSud) et accès à la Justice présent sur le projet depuis son initiation, fait état grande complémentarité entre les activités UNESCO, UNFPA, UNDP, UNCDF). Il est rappelé que sans amélioration de la productivité économique, il n'est pas envisageable de parler sérieusement de l'amélioration des conditions de Paix.

(Search for Common Ground) – Décembre 2019; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsy); Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsy); Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsy); Divers rapport de visites et formations; Rapport audiences foraines TPI Betroka.
- Le PNUD a assuré la gestion de la dotation en matériel et équipement pendant que IOM a mis à profit sa meilleure compétence dans les activités de contractualisation, logistique, construction.

Visite de terrain et observation directe des postes avancés de gendarmerie.
- L'activité de coordination organisée des 4 projets ainsi que leur suivi autour du bureau de coordination du PBF de Betroka n'a pas pu prendre effet pendant une grande partie du 1er Portfolio.

Discussion avec les gendarmes à Betroka, Isoanala, Beraketa, Manankoliva. Groupes de discussion avec les représentants de la population et avec le Président des OSC de la Plateforme Paix à Betroka.

Discussion partage avec un journaliste et activiste à Betroka.

Discussion avec les responsables Justice et Paix et responsable de VASIA (société civile) à Betroka. Discussions avec anciens dahalo, repentis et

				autres citoyens des localités des projets.		
	6.	Comment le projet s'est-il adapté aux circonstances imprévues telles que la pandémie mondiale et les contextes changeants ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'ajustement de la programmation aux changements de secteur ou de contexte ▪ Preuve d'ajustement dans les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les difficultés d'accès en raison du contexte de sécurité lors du démarrage ainsi qu'en raison du C19 ont présenté un défi constant à l'implémentation. Le projet a fait face à ces défis en adaptant la chronologie d'implémentation (« No-cost extension de 6 mois), augmentant les enquêtes d'opinion et en maintenant l'équipe sur place, de façon à mieux piloter les activités tout en gardant les impératifs de sécurité. 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019 ; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsy) ; Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsy) ; Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsy) ; Divers rapport de visites et formations ; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p> <p>Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM.</p>	Élevée
Cohérence « La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une	7.	Dans quelle mesure les projets PBF étaient-ils complémentaires pour atteindre des objectifs communs de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohérence dans la logique d'intervention à travers chaque projet PBF ▪ Cohérence dans la mise en œuvre entre les projets ▪ Preuve d'une collaboration continue et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe une logique d'intervention clairement articulée pour le projet qui est plausible. ▪ Synergies avec les activités du projet ARSSAM et du Projet AME ont été bien exploitées, y compris avec 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de</p>	Moyenne

institution. (OCDE, 2010)	» consolidation de la paix ?	constructive entre les projets et les principaux groupes de parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'accent mis sur la génération de résultats PPP parmi les agences de mise en œuvre 	l'implémentation d'activités communes au niveau du dialogue communautaire (activités implémentées par Search for Common Ground). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas d'évidence de l'exploitation de synergies avec les autres projets. ▪ Le produit 1.3 de RAES (renfort de la confiance entre population et forces de l'ordre) est en lien direct avec le produit 1.3 de ARSSAM (participation et rôle des femmes renforcés). ▪ Les plateformes de Paix initiées par AME (Produit 1.1) ont été institutionnalisées dans le cadre de RAES (produit 2.2) et deviennent dans le cadre de l'implémentation du 2e portfolio, des Structures Locales de Concertation, reconnues par l'État. 	sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019 ; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Divers rapport de visites et formations ; Rapport audiences foraines TPI Betroka. Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM.	
8.	Dans quelle mesure les projets étaient-ils alignés en termes de suivi, de présentation des résultats et supervision ?	Utilisation de l'évaluation de l'évaluabilité pour guider la mise en œuvre du portfolio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonctionnalité des mécanismes de S&E des programmes et projets ▪ Qualité et fréquence des rapports d'avancement à travers les projets PBF 	Il n'y a pas d'évidence démontrant l'utilisation des recommandations du rapport d'évaluation d'évaluabilité dans le guidage de la mise en œuvre du projet. L'expérience permet de penser que l'évaluation d'évaluabilité aurait pu être remplacée par un travail plus important sur la détermination d'indicateurs et la mise à disposition de plus de moyens pour le suivi et évaluation.	Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019 ; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique	Élevée

			<ul style="list-style-type: none"> Le suivi et évaluation du projet a relativement bien fonctionné compte tenu des moyens impartis mais aurait pu bénéficier de la mise à disposition de plus de temps et de plus de moyens. Les rapports sont fréquents et détaillés. Rapports d'activités de la clinique juridique de Ihsy et des missions de formations et visites de terrain sont utiles même si ces derniers ne contiennent pas trop d'information qualitative. 	<p>juridique Ihsy); Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsy); Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsy); Divers rapport de visites et formations; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p> <p>Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM.</p>	
Questions transversales	9. Dans quelle mesure les considérations de genre (y compris les jeunes) ont-elles été intégrées dans les projets PBF ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de l'application de l'optique genre (y compris les jeunes) dans la planification et la mise en œuvre du projet Preuve des engagements pris dans les documents de projet pour l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet est le premier à porter un plaidoyer pour donner une place plus prépondérante aux femmes au sein des Forces de Défense et de Sécurité. Les études (Transparency International) démontrent que plus la présence de femmes est importante dans les FDS, plus grande devient la confiance de la population envers les FDS et moins nombreuses sont les exactions à l'encontre des Droits de l'Homme. Depuis le démarrage de l'implémentation, une plus grande place a été accordée aux femmes à des postes de management et aussi sur le terrain. Le projet a permis à la gendarmerie nationale d'appliquer la discrimination 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsy); Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsy); Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsy); Divers rapport de visites et formations; Rapport</p>	Élevée

			positive dans le recrutement des agents dans leur école (indice de parité des sexes : 0,1 depuis 2018) et ce de manière permanente et institutionnalisée.	audiences foraines TPI Betroka. Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM.	
10. Le projet PBF avait-il une approche explicite de la sensibilité aux conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de sensibilité aux conflits dans la planification et la mise en œuvre du projet ▪ Preuve d'impacts négatifs involontaires résultant du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe des preuves que des considérations de sensibilité aux conflits ont figuré dans les discussions entre les agences d'exécution. Cependant, la sensibilité aux conflits ne semble pas avoir été systématiquement appliquée tout au long de la mise en œuvre du projet. ▪ En termes d'effets d'entraînement négatifs, voir AME. En outre, il convient de noter que bien que le projet ait contribué à la sécurisation des populations dans la zone d'intervention grâce à l'augmentation de la qualité des outils de travail des FDS (Gendarmerie), l'objectif d'augmenter le respect des Droits de l'Homme visé n'est pas encore atteint. Par ailleurs, si la situation de Paix est plus prévalent sur les districts couverts par les projets, la problématique est parfois déplacée vers d'autres districts non couverts, comme Ihosy par exemple, ou l'insécurité (vols de zébu) reste présente. 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019 ; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Divers rapport de visites et formations ; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p> <p>Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM. Représentants de la Gendarmerie et Représentants de la</p>	Élevée	

				Société civile. A Betroka, Beraketa, Isoanala.	
11. Dans quelle mesure le portfolio global est-il mis en œuvre en utilisant une approche basée sur les droits de l'homme ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuve de l'application du prisme des droits de l'homme dans la planification et la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> La planification et la mise en œuvre du projet vont dans le sens d'efforts efficaces en faveur de l'augmentation de la connaissance des Droits de l'Hommes et des pratiques les renforçant. Il aurait cependant été important que les autres parties prenantes bilatérales extérieures au portfolio (USA, Russie, France, Allemagne, Chine) puissent aligner leurs initiatives de formation pour renforcer l'effort commun dans le sens de la Stratégie Nationale. 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019 ; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Divers rapport de visites et formations ; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p> <p>Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM. Représentants de la Gendarmerie et Représentants de la Société civile. A Betroka, Beraketa, Isoanala.</p>		Élevée
12. Dans quelle mesure l'évaluation,	<ul style="list-style-type: none"> Adéquation des processus d'évaluation et de gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Les risques liés aux difficultés d'accès et d'engagement ont 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport</p>		Élevée

	l'atténuation et la surveillance des risques étaient-elles adéquates ?	<ul style="list-style-type: none"> Exemples d'évaluation et de gestion des risques appliquées 	été suivis dès le début des activités.	<p>d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019 ; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy) ; Divers rapport de visites et formations ; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p> <p>Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM. Représentants de la Gendarmerie et Représentants de la Société civile. A Betroka, Beraketa, Isoanala.</p>	
Durabilité « La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou sont susceptibles	13. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales ont-elles été impliquées efficacement dans la	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'engagement des parties prenantes nationales dans la conception, la mise en œuvre et la supervision du projet Preuve de la réactivité du projet aux besoins 	<ul style="list-style-type: none"> Dès l'initiation du projet les parties prenantes nationales ont été mises à contribution pour assurer que les activités répondent à des besoins clairement établis. Analyse de contexte et des problèmes sous-jacents, Plan de Priorités 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018 ; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019 ; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019 ; Rapport activités de dialogue et de</p>	Élevée

<p>de se poursuivre. » (OCDE, 2010)</p>	<p>conception et la mise en œuvre du projet ?</p>	<p>émergents ou exprimés par les principales parties prenantes</p>	<p>pour la Consolidation de la Paix, Étude Anthropologique ainsi que ateliers de conception, évaluation des besoins et discussions / travaux de groupe. La direction de la Gendarmerie a ensuite été partie prenante tout au long de l'implémentation du projet.</p>	<p>sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy); Divers rapport de visites et formations; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p>	
<p>14. Quels effets catalytiques, le cas échéant, le projet a-t-il eu (financiers et non financiers) ?</p>	<p>Preuve des effets catalytiques identifiés par les parties prenantes du projet et les partenaires au développement</p>	<p>Des fonds locaux ont été utilisés pour les postes à Begogo et Ikelivaho, le PNUD a dédié des fonds pour renforcer les activités de deux des cliniques juridiques; fonds de l'État pour continuer des activités du projet.</p> <p>L'utilisation des cliniques juridiques appliquant les Dina est en augmentation. Les Structures Locales de Concertation étaient sur RAES</p>	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019; Rapport trimestriel</p>	<p>Élevée</p>	

		des pilotes. Les observations réalisées au cours de l'implémentation de la Phase 2 du portfolio démontrent que ces structures sont maintenant généralisées sur l'ensemble des communes couvertes par le 1er et le 2e portfolio.	n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy); Divers rapport de visites et formations; Rapport audiences foraines TPI Betroka. Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM. Représentants de la Gendarmerie et Représentants de la Société civile. A Betroka, Beraketa, Isoanala.	
15. Quelles preuves concrètes y a-t-il de la pérennité du projet, y inclus de l'engagement du gouvernement et des autres parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perceptions des parties prenantes (y compris le gouvernement) de la valeur du projet ▪ Domaines de résultats du projet identifiés où des activités de suivi non financées sont visibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des fonds locaux ont été utilisés pour les postes à Begogo et Ikelvaho ; fonds de l'État pour continuer des activités du projet. Toutefois la base de durabilité de l'implication active de l'état n'est pas réglementée par des textes réglementaires ▪ Il semble difficile de rendre pérenne les résultats de projets tels que RAES dans la mesure ou la stratégie nationale de construction de la Paix n'est pas reflétée dans des décisions dans le budget de l'Etat. L'opération de délivrance des cartes 	Rapport d'accompagnement 30 mai 2018; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique	Élevée

			<p>nationales d'identité s'est arrêtée en même temps que la fin du projet. Le budget de fonctionnement des postes avancés de gendarmerie ne couvre toujours pas la maintenance des véhicules.</p>	<p>juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy); Divers rapport de visites et formations; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p>	
<p>Impact « La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs significatifs, intentionnels ou non, de niveau supérieur. » (OCDE, 2010)</p>	<p>16. Quelles preuves concrètes y a-t-il des résultats obtenus par le projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progrès par rapport aux références dans les cadres logiques ▪ Preuve des impacts cumulatifs dans le projet ▪ Exemples d'impacts directs démontrés du projet sur le contexte ou les secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il y a 48 indicateurs envisagés dans le projet; 28 n'ont pas été explicités (dont aucun pour les résultats 3 et 4). Des restants 20 indicateurs, très peu ont eu une base de données établie. ▪ En termes de nombres, notons 1524 cas traités par les cliniques juridiques; 11050 bénéficiaires des activités de diffusions de droits; moins de cas conduit aux tribunaux (grâce aux activités de médiation); vol de zébus diminué de 2954 cas en 2018 à 364 cas en 2019 (chiffres basés sur les cas rapporter à la gendarmerie); TPI de Betroka a conduit 10 audiences foraines (à Isoanala et Jangany), où 136 dossiers ont été traités et 656 casiers judiciaires délivrés. Les effets des projets ont permis, entre autres, à l'USAD (Unité Spéciale Anti Dahalo) de mener à bien sa mission de sécurisation. Cela a pour conséquence le rétablissement de la possibilité de mouvement des 	<p>Rapport d'accompagnement 30 mai 2018; Rapport d'accompagnement 10 juin 2019; Rapport d'accompagnement 15 novembre 2019; Rapport activités de dialogue et de sécurité Communautaire dans le sud de Madagascar (Search for Common Ground) – Décembre 2019; Rapport trimestriel n. 1 – ACDEM – Janvier-mars 2019 (clinique juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 2 – ACDEM – Avril-juin 2019 (clinique juridique Ihsoy); Rapport trimestriel n. 3 – ACDEM – Juillet-septembre 2019 (clinique juridique Ihsoy); Divers rapport de visites et formations; Rapport audiences foraines TPI Betroka.</p> <p>Discussions avec les équipes PNUD le Directeur Pays de IOM. Représentants de la Gendarmerie et</p>	<p>Élevée</p>

-
- | | |
|---|---|
| <p>personnes entre le Haut Andriry et le Bas Andriry.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Il y a deux anecdotes utiles à mentionner :(a) Au cours de la visite d'évaluation, rencontre à la commune de Bekirobo de M. Maka, 70 ans, venant chercher une copie de sa Carte Nationale d'Identité. Un tel événement était impensable il y a encore 3 ans.(b) Attente de reconnaissance et de meilleure compréhension culturelle : M. Rekinini, grand Malaza (bandit) repent, tient à ce que la gendarmerie soit représentée à chaque session de gestion de conflit sur la commune de Bekirobo. | <p>Représentants de la Société civile. A Betroka, Beraketa, Isoanala. Discussion avec des citoyens de ces mêmes villes.</p> |
|---|---|
-



Tableau 3: Questions d'évaluation modalités de gestion, indicateurs, résultats, confiance et preuves/sources de l'évaluation

Objet de l'évaluation	Questions clés	Indicateurs	Conclusions sommaires	Preuves/Sources	Confiance ⁵⁸ (Élevée, moyenne, faible)
Secrétariat du PBF	1. Dans quelle mesure le soutien aux bénéficiaires de fonds a-t-il été efficace et efficient en termes de suivi, de coordination et d'assurance qualité de haut niveau de la mise en œuvre du projet et des rapports ?	<ul style="list-style-type: none"> Preuves et commentaires sur le soutien du Secrétariat du PBF aux bénéficiaires des fonds Qualité du Contrôle de Qualité (QA), y compris pour la mise en œuvre du projet et la présentation des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour le 1^{er} portfolio : la Coordinatrice du Fonds a apporté un soutien de coordination très fort aux agences pendant qu'elle a été en poste. Il y a eu ensuite un gap de coordination. Il existe des preuves que QA a eu lieu - en particulier sur certains projets et a donné de bons résultats (par exemple, AME). Dans certains cas, il semble que cela n'ait pas été efficace (par exemple, les défis de la FAO pour terminer les éléments du projet en raison de la pénurie d'eau ou de problèmes liés aux donations d'ovins). Il y a eu des visites de projets par les chefs d'agences et le CR. 	Échanges et discussions avec l'ancienne coordinatrice PBF. Rapports de réunions de coordination. Discussions avec les représentants des parties prenantes et partenaires d'implémentation. Observation directe lors de la visite de terrain. Discussions avec le personnel des projets PBF Phase 2 à Betroka. Discussions avec les personnes bénéficiaires des projets, dont celles bénéficiaires des activités de la FAO, de UNFPA et de IOM à Betroka, Bekirobo, Isoanala.	Élevée
	2. Dans quelle mesure le soutien du Secrétariat au JSC a-t-il été efficace ?	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de la préparation (y compris matérielle) et régularité des réunions du JSC Retour d'information du JSC sur l'appui du Secrétariat du PBF 	<ul style="list-style-type: none"> Le JSC s'est réuni régulièrement, bien que la documentation obtenue ne soit pas entièrement complète. Le JSC et le Secrétariat du PBF semblent avoir bien coopéré. Il y a eu quelques défis. Par exemple liés à l'abandon par le gouvernement de la réforme de la SSR, ou en relation avec les retards dans la mise en place du PAC. 	Rapports de réunions de coordination, échanges et discussions avec l'ancienne coordinatrice PBF. Discussions avec les représentants des parties prenantes et partenaires d'implémentation tels que SAMIFIN, CSI, BIANCO.	Élevée
Comité de pilotage	3. Quelle a été l'efficacité de la supervision stratégique des projets dans le pays par le mécanisme du Comité de pilotage conjoint ?	<ul style="list-style-type: none"> Régularité et qualité du <i>reporting</i> sur les enjeux projets et stratégiques au JSC Preuve de discussions sur la surveillance stratégique et la responsabilité lors des réunions du JSC 	<ul style="list-style-type: none"> Pour le développement des projets, le comité de pilotage était fonctionnel. L'engagement politique de la part de la partie nationale était très positif à Madagascar. Il était facile d'échanger, en considération du financement, qui était petit, avec les haut responsables (Ministres, Chefs de Cabinets) du Gouvernement. Le CoPil avait été très utile et son mécanisme était à la bonne taille. 	Rapports de réunions de coordination, échanges et discussions avec l'ancienne coordinatrice PBF ainsi qu'avec l'équipe de coordination actuelle du PBF, incluant le Coordinateur Résident. Discussion avec le PNUD (DP et <i>program officers</i>). Discussions avec les représentants des parties prenantes et partenaires d'implémentation tels que SAMIFIN, CSI, BIANCO.	Élevée

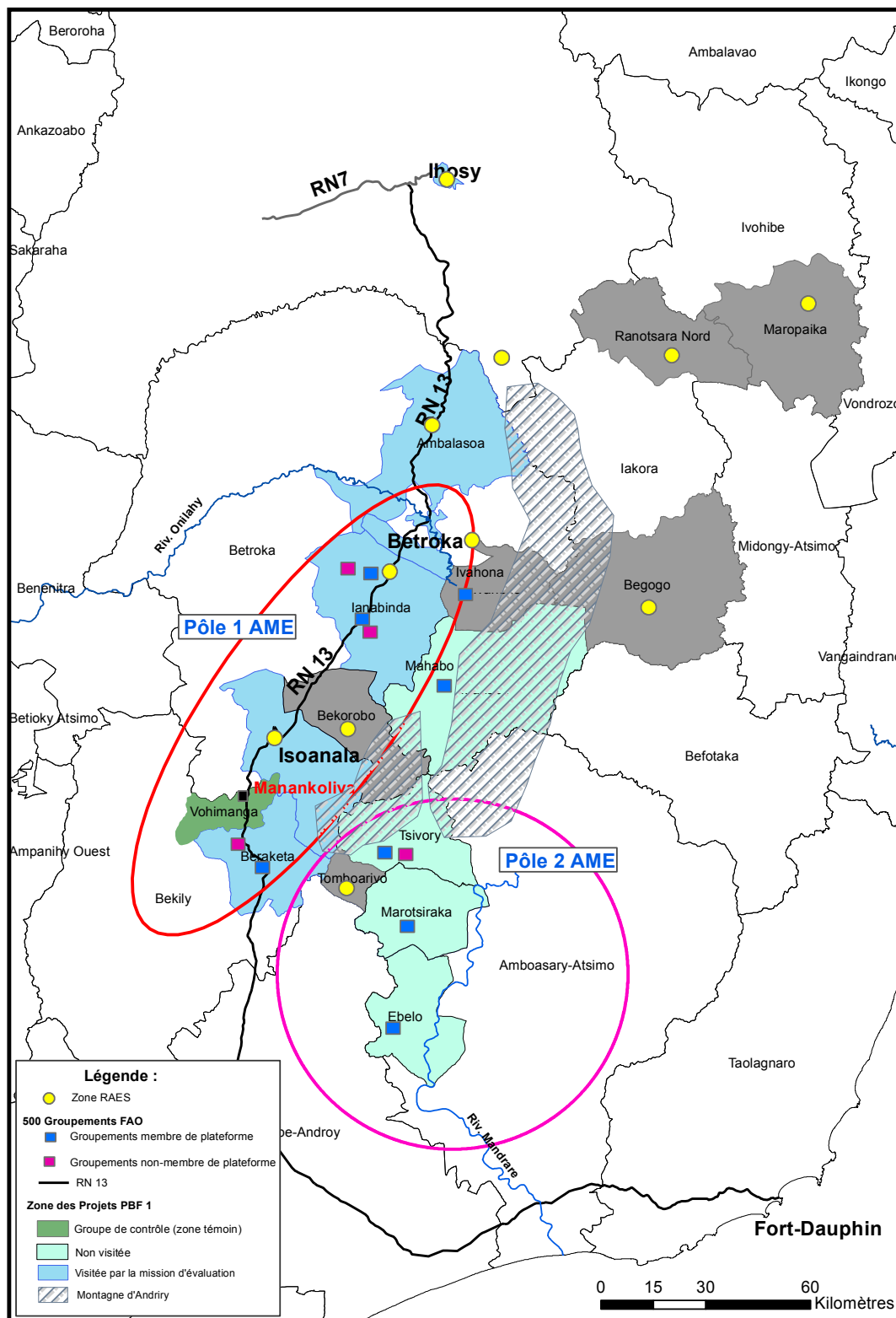
⁵⁸ Le niveau de confiance fait référence à la confiance attribuée aux sources et de ce fait à la triangulation de l'information, qui permet de fonder l'analyse présentée.

		<ul style="list-style-type: none"> Les 2 représentations des bailleurs de fonds devaient parler au nom de tout le groupe des PTF. Le suivi plus rapproché des projets / Il y avait 2 comités de pilotage par an (ce qui est beaucoup) permettait que le CoPil soit bien informé. Cependant, la « politique politicienne » a joué un rôle pesant et retardé la prise de certaines décisions. 			
	4. Dans quelle mesure la composition du JSC était-elle adaptée à son rôle et comment le JSC a-t-il évolué au fil du temps ?	<ul style="list-style-type: none"> Composition du JSC par rapport aux groupes bénéficiaires et aux thèmes du portfolio Récit des membres du JSC sur l'évolution du JSC 	<ul style="list-style-type: none"> Au début de l'implémentation du 1^{er} portfolio, l'ensemble des aspects du portfolio était représenté par les compétences des membres du JSC. Ceux-ci étaient aussi accompagnés / encadrés par le support de la Coordinatrice du PBF ainsi que par les échanges avec la Coordinatrice Résidente du SNU. La représentativité de JSC au fil du temps a évolué en raison de politiques ; mais dans l'ensemble, il est considéré comme représentatif des bénéficiaires des projets. 	Échanges et discussions avec l'équipe de coordination actuelle du PBF, incluant le Coordinateur Résident. Discussion avec les représentants du PNUD et de OHCHR et avec les partenaires d'implémentation tels que SAMIFIN, CSI, BIANCO.	Élevée
Bénéficiaires des fonds	5. Les agences des Nations Unies bénéficiaires des fonds ont-elles amélioré leurs capacités à travailler ensemble vers des objectifs stratégiques communs par rapport aux périodes précédentes ?	<ul style="list-style-type: none"> Auto-évaluation des synergies entre les agences des Nations Unies dans la mise en œuvre du projet Récit des agences des Nations Unies sur l'évolution du travail conjoint vers les objectifs stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> Le rôle de coordination a été particulièrement important pour assurer la transmission de l'information sur la mise en place puis l'implémentation des projets, tant dans le Sud que sur le reste du pays et Antananarivo. Des réunions de travail fréquentes ont été maintenues tant que la Coordinatrice du PBF a été présente à son poste. Ensuite, le lien a été maintenu grâce aux responsables des projets pour chaque agence. Des habitudes de travail en commun ont été maintenues. Le <i>staffing</i> du bureau de coordination à Betroka s'est révélé être compliqué. En effet, la dureté du poste n'a initialement pas été évaluée à la bonne mesure. Les agences ont continué à mener leurs projets dans le Sud, en collaborant quand cela était nécessaire. L'évaluation démontre que seule la coordination strictement nécessaire a été effectivement menée. Quelques opportunités de meilleure collaboration 	Échanges et discussions avec l'ancienne coordinatrice PBF. Et avec l'équipe de coordination actuelle du PBF. Discussion avec les représentants du PNUD et de OHCHR ainsi qu'avec les équipes de FAO, UNESCO, UNFPA et de IOM.	Élevée

			<p>ont été ratées sans que cela n'affecte trop le résultat final.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les partenaires estiment qu'un bien meilleur <i>reporting</i> en commun, permettant une meilleure communication « as One » aurait été possible en donnant plus de temps pour cette dernière activité et en l'incluant dès le début des travaux. 	
6.	Comment les principes de sensibilité aux conflits, de genre (y compris les jeunes) et de droits humains ont-ils été intégrés dans la gestion et la surveillance quotidiennes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preuve de l'application de la sensibilité aux conflits, du genre (y compris les jeunes) et des droits de l'homme dans la mise en œuvre du projet ▪ Preuve de la sensibilité aux conflits, du genre (y compris les jeunes) et des considérations relatives aux droits de l'homme dans les réunions de coordination inter-agences 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La sensibilité aux conflits avait été intégrée dans les projets. C'était la raison d'être du PCIA. Les projets étaient orientés vers « <i>do no harm</i> ». ▪ Il est difficile de déterminer à quel point la sensibilité aux conflits a figuré dans les discussions interinstitutionnelles. ▪ Les curricula de formation des FDS ont été entièrement révisés (produit 2.1 de ARSSAM) dans un travail commun entre UNICEF, HCDH et UNFPA. 10 modules complets intègrent des formations sur les Droits des Enfants, Droits de l'Homme, Droit des Femmes. 	Échanges et discussions avec l'ancienne coordinatrice PBF et avec l'équipe de coordination actuelle du PBF. Discussion avec les représentants du PNUD et de OHCHR ainsi qu'avec les équipes de FAO, UNESCO, UNFPA et de IOM.

Moyenne

ANNEXE 2 : DOMAINE GEOGRAPHIQUE DE L'IMPLEMENTATION DES PROJETS



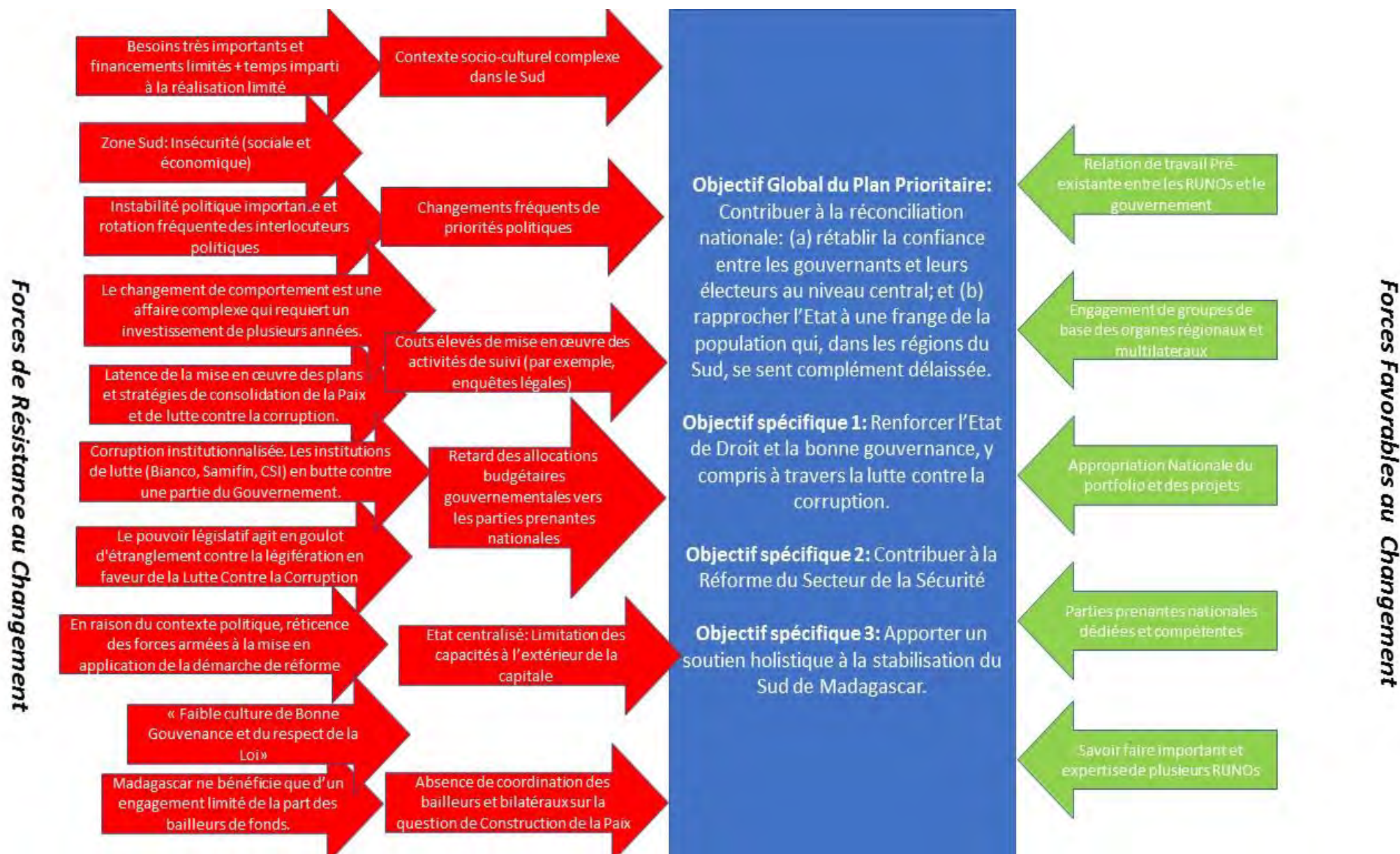
ANNEXE 3 : CHRONOLOGIE DU PORTFOLIO DE PBF A MADAGASCAR

Année	Mois	Activités	
2014	Septembre	Assemblée générale des Nations Unies : Demande officielle de soutien formulée par le Président de la République	
	Octobre	Mission conjointe (UN, UA, OIF, EU) d'évaluation des besoins en réforme du secteur de la sécurité en République de Madagascar	
	Novembre	Endossement de la demande d'éligibilité de Madagascar au Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la paix par le Président de la République pour le SG des UN	
	Décembre	Visite à Madagascar de PBSO Mission composée de Bautista Logiocco, ASG Oscar, Brian (Finances) Williams	
2015	Février	Mise en place du budget PRF (<i>Peacebuilding Recovery Facility</i>)	
		Déclaration d'éligibilité de Madagascar au Fonds pour la Consolidation jusqu'en janvier 2020 par le SG des Nations Unies	
	Février	Mise à disposition du Fonds IRF de 500.000 \$US (end juillet 2016) en <i>National Implementation Modality</i> pour le financement du Secrétariat du PBF et le lancement du <i>Peacebuilding Recovery Facility</i> (PRF)	
		Lettre du PRM identifiant les quatre domaines prioritaires (Réconciliation, RSS, Bonne Gouvernance, Sud)	
		Recrutement du personnel du Secrétariat	
	Avril	Arrivée du Consultant / Arrivée d'Oana Mihai / Mise en place du Secrétariat Technique	
		Début du décaissement des fonds IRF alloués par le PRF pour le financement du Secrétariat du PBF et le lancement du secrétariat technique du PBF à Madagascar	
	Mai	Atelier de priorisation pour la Consolidation de la Paix à Madagascar (Participants : gouvernement, Nations Unies, bailleurs, OSC, ACCORD. <i>Décision de ne pas retenir la Réconciliation Nationale des priorités de PBF</i>)	
	Juin	Établissement du Comité de Pilotage de PBF (Comité de pilotage conjoint) avec signature des TdR	
	Juillet	Atelier consultatif sur le 2 ^{ème} plan prioritaire de PBF : la RSS	
	Août	Atelier de priorisation du Sud à Fianarantsoa (pas concluant)	
	Novembre	Endossement du Plan des Priorités par le Comité de Pilotage	
		Soumission du Plan des Priorités, approuvé, à l'ASG	
Décembre	Approbation du Plan des Priorités par l'ASG du PPCP		
2016	Janvier	Réservation de l'enveloppe budgétaire du budget PRF pour Madagascar : 11.5 US\$. Création de la ligne de budget pour Madagascar. Projets en « <i>Direct Implementation Modality</i> »	Janvier-septembre : Elaboration des critères de sélection des projets (paramètres particuliers à Madagascar) et élaboration des projets Février-juin : Tenue de deux CTC
	Février	3 ^e réunion du Comité de Pilotage. Structuration du processus d'approbation par la mise en place de deux Comités Techniques Conjoints (CTC), un par domaine prioritaire bonne gouvernance et RSS.	
	Juin	Séance d'évaluation des notes conceptuelles / émission de recommandations par les CTC respectifs	
		Recommandations présentées au Comité de Pilotage et sélection des notes conceptuelles pour développement des Prodocs.	
		Recommandation pour la réalisation d'une étude anthropologique dans le Sud pour le domaine prioritaire 3 : appui au Sud	
	Juillet	Travail et échanges avec les CTC et les agences de mise en œuvre sur les Prodocs.	
		Fin du projet Sec Tec financé via IRF	
	Août	Approbation des projets par le Comité de Pilotage sur base des recommandations des CTC.	
		Validation du projet pour le fonctionnement du Secrétariat PRF	
Signature du document de projet IDIRC et ARSSAM			
Septembre	Début de la mise en œuvre du projet RSS et du projet IDIRC (fonds mis à disposition à la banque). Demande de passage à la DIM / Modalité de mise en œuvre directe		
Décembre	Approbation de la mise en œuvre des fonds sous DIM		
2017	Janvier	Mise en œuvre effective des projets	
		Élaboration des Plans de Travail Annuels (PTA) pour IDIRC et ARSSAM	
		Début du décaissement pour IDIRC et ARSSAM	

	<i>Mars</i>	Début de l'étude anthropologique sur budget du Secrétariat de PBF	
	<i>Avril</i>	Fermeture de l'abattoir de Dolly Food (ancien Dago Trade) de Vontovorona, Antananarivo (7 avril)	
	<i>Mai</i>	Comité de Pilotage : séance de travail dédiée au projet IDIRC (avec les Ministères de tutelle)	
		Comité de pilotage : séance de travail dédiée au projet ARSSAM et présentation des conclusions de l'Étude anthropologique dans le Sud suivant deux axes : Institutionnel/Communautaire	
	<i>Juin</i>	Installation de l'Unité spéciale anti-dahalo (USAD) à Mahabo, district de Betroka	
	<i>Septembre</i>	Cérémonie de lancement officiel de la RSS conjointement avec le lancement du Plan National de la RSS.	
	<i>Novembre</i>	Approbation des projets dans le Sud (RAES + Communautaire)	
		Début du décaissement de RAES	
		Table ronde entre les journalistes et les forces de l'ordre (date ND)	IDIRC
		Début du décaissement de « Communautaire »	
		Participation de CNDIH à l'atelier sur les droits de l'enfant à Abidjan	IDIRC
		Démarrage des activités du projet AME	AME
2018	<i>Avril</i>	Crise politique à Madagascar	
	<i>Mai</i>	Lancement officiel du projet RAEL à Betroka le 30 mai 2018	RAES
		Table ronde entre les journalistes et les forces de l'ordre	IDIRC
		Changement de gouvernement à Madagascar suite à une crise politique	
	<i>Juin</i>	Mission externe d'évaluabilité des projets PBF, y compris le projet ARASSM	
		80% des activités réalisées dans le cadre du projet ARASSM	ARASSM
	<i>Septembre</i>	Remise de rapport de l'examen de l'évaluabilité des projets (DN, JT)	
	<i>Novembre</i>	Évaluation des plateformes communautaires mixtes (enquête de perception)	AME
		Élection présidentielle (1er tour – 7 nov.) à Madagascar	
	<i>Décembre</i>	Fin officielle du projet ARSSAM et IDIRC. Approbation de prolongation sans cout de 6 mois (extension de la durée de mise en œuvre) du projet	ARSSAM
		Élection présidentielle (2è tour – 19 déc.) à Madagascar	
2019	<i>Janvier</i>	Repli à Ihosy de l'équipe du projet RAES suite à une évaluation de risques engendrés par une répression de la ZP à Betroka	RAES
		Démarrage de l'extension de six mois du projet AME	AME
		Signature du décret présidentielle portant interdiction de toute exportation de zébu (sur pied ou viande)	
	<i>Février</i>	Présentation de l'étude de perception de projet par ATW	AME
	<i>Mars</i>	Remise officielle des matériels et équipements à la ZP (15 mars) par le Coordonnateur résident des NU et les membres du Gouvernement	RAES R1
		Remise du rapport d'évolution de la situation de paix et sécurité" réalisé par UNFPA/SFCG	AME
		Remise du rapport des dynamiques des plateformes communautaires et réalisation des plans d'action" réalisé par UNFPA/SFCG	AME
	<i>Mai</i>	Le 27 mai : Élections législatives à Madagascar	
	<i>Juin</i>	Achèvement du projet ARASSM et IDIRC	ARASSM
	<i>Juillet</i>	Dialogue communautaire dans le cadre du projet RAES	RAES
	<i>Novembre</i>	Consolidation du sentiment de collaboration et de confiance au sein des communautés	RAES R3
	<i>Décembre</i>	Accord sur l'extension (sans cout) du projet RAES	RAES
2020	<i>Mars</i>	Recrutement Coordinateur Régional PBF (qui ne pourra rejoindre son poste qu'en Octobre 2020 en raison de l'impossibilité d'accès à Betroka due au C19.	
	<i>Juin</i>	Achèvement du projet AME et RAES	AME/RAES
		Affrontement entre l'USAD et les dahalo à Isoanala, district de Betroka	
		De Juin à Octobre : évaluation d'évaluabilité (à distance) du 2 ^e volet du portfolio PBF.	PBF
	<i>Octobre</i>	Arrivée à Betroka du Coordinateur Régional PBF	
2021	<i>Mai</i>	Le 8 Mai : Visite du Président de la République Andry Rajoelina à Beraketa	
		Affrontement meurtrier entre les dahalo et le détachement des FDS à Midongy du sud	
	<i>Juin</i>	Visite Virtuelle multi-baillieurs	
	<i>Juillet</i>	Début de l'évaluation des projets du 1 ^{ère} Phase du portfolio PBF	

		Du 12 au 15 juillet : Visite conjointe de terrain du CR des Nations Unies, de l'ambassadeur de la Suisse, du Directeur du Cabinet Militaire de la Primature, des agences des NU (PNUD, UNFPA, FAO, OIM), de la Gendarmerie	
		Du 20 juillet au 7 aout : Dialogue Communautaire de grande envergure en vue d'une réconciliation entre les Bara et les Antandroy à Ebelo, district d'Amboasary, dirigé par le Président du Conseil de Fampihavanampirenena Malagasy (CFM) avec l'appui de TKI/PNUD dans le cadre du 2 ^e cycle de projet PBF	

ANNEXE 4 : ANALYSE DES FORCES EN PRESENCE



ANNEXE 6 : DOCUMENTS CONSULTÉS ET ENTRETIENS/DISCUSSIONS DE GROUPE

A6.1. Documents internes (Évaluation d'Évaluabilité 2018)

1. David Nyheim and Jérémie Toussaint (2018). Rapport final. Examen de l'Évaluabilité et Analyse de l'Avancement : Portfolio PBF à Madagascar, Septembre
3. Annexe 1 EE Logiques d'intervention (2018) Appui à la RSS à Madagascar, 4
4. Annexe 4 Tableaux de bord de performance ARSSAM et IDIRC (2018), juillet 2018
5. Annexe 1 Logiques d'intervention d'EE (2018). Appui à la présence de l'État dans le Sud de Madagascar (ARES)
6. Annexe 2 EE 'Scorecard' pour les projets prioritaires (2018).
7. ANNEXE 2 : EE 'SCORECARD' POUR RAES ET DIALOGUE COMMUNAUTAIRE
8. Annexe 3 Analyse des Indicateurs (2018).
9. ANNEXE 5 : « RESSOURCES CONSULTÉES » (2018).
10. Chronologie du portfolio (2018).
11. ANNEXE 3 : ANALYSE DES INDICATEURS –ARSSAM, IDIRC, ET SECRETARIAT TECHNIQUE
12. EA *Scoring*-APPUI A LA PRESENCE DE L'ETAT DANS LE SUD DE MADAGASCAR (APES)
13. « Analyse de l'évaluable et analyse de l'avancement » : Portfolio PBF à Madagascar-Projet du rapport initial. 5 juin 2018
14. Logique d'intervention d'ARSSAM
15. Dialogue Communautaire - Logique d'intervention
16. Logique d'intervention de IDIRC
17. Logique d'intervention du Plan Prioritaire pour la Consolidation de la Paix
18. Logique d'intervention RAES
19. Parties prenantes ARSSAM
20. Acteurs du projet RAES
21. Secrétariat Technique du Fonds pour la Consolidation de la Paix à Madagascar - Logique d'intervention
22. Analyse-Projet : APPUI A LA PRESENCE DE L'ETAT DANS LE SUD DE MADAGASCAR(APES) NOVEMBRE 2017-DECEMBRE 2018
23. Analyse-Projet : APPUI À LA RSS À MADAGASCAR (ARSSAM) SEPTEMBRE 2016–DÉCEMBRE 2018
24. Analyse-Projet : APPUI AUX MÉCANISMES ENDOGÈNES POUR LE DIALOGUE COMMUNAUTAIRE ET À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS ÉCONOMIQUES DES POPULATIONS VULNÉRABLES NOVEMBRE 2017–DÉCEMBRE 2018
25. ANALYSE-PROJET : INSTITUTIONS DÉMOCRATIQUES INTÈGRES, REPRÉSENTANTS ET CRÉDIBLES (IDIRC) SEPTEMBRE 2016–DÉCEMBRE 2018
26. PLAN D'ANALYSE SOURCE PRIORITAIRE : SURGE TO MADAGASCAR : RAPPORT FINAL
27. ANALYSE-PROJET : APPUI AU SECRETARIAT TECHNIQUE DU FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX À MADAGASCAR JUILLET 2016–DÉCEMBRE 2018
28. Plan d'engagement des parties prenantes. 11 juin 2018
29. PROJET- APPUI À LA RSS A MADAGASCAR (ARSSAM)- PLAN DE TRAVAIL ANNUEL 2018
30. Projet ARSSAM-Proposition de révisions/ altérations relatives aux indicateurs du Document de Projet Résultat / Produit Indicateur Altération proposée
31. RAPPORT DE PROGRES DU PROJET PBF -15 juin 2018
32. ARSSAM PTA 2017_13 mars 2017
33. Annexe D - Budget du projet – ARSSAM
34. Liste des personnes à interroger, août 2021.
35. Grilles d'évaluation (ARSSAM, RAES, IDIRC et AME), août 2021.
36. *Desk review* concernant les rapports disponibles, 18 août 2021.
37. *Desk review* concernant les informations disponibles et besoins potentiels, 18 août 2021.

38. Document des choix des produits, 22 août 2021
39. Documents des Feedbacks des entrevues concernant les grilles d'évaluation, 29 août 2021
40. Rapport de démarrage (26 juillet 2021)
41. Carte représentative, 11 septembre 2021
42. Matrice des résultats Projets AME et RAES
43. Plan d'engagement des parties prenantes
44. Termes de Reference- MISSION D'ÉVALUATION DU PORTFOLIO PBF DANS LE SUD du 14 au 31 Août 2021.
- 45 Analyse de Forces en Présence, Août 2021.
41. Annexe 1 - Rapport dynamique paix et sécurité (2019) -AME, mars

A6.2. Documents Externes (Nations Unies et autres)

1. Note conceptuelle–Visite virtuelle de bailleurs du PBF à Madagascar2021 Focus : Portfolio du Sud (2021). 22 juin
2. PBF, 2017. ETUDE ANTHROPOLOGIQUE POUR L'IDENTIFICATION D'UNE STRATEGIE D'INTERVENTION POUR LA STABILISATION DANS LE SUD DE MADAGASCAR. Janvier-Mai
3. Bertrand Maïndiaux et Rojo Randrianarivony Ralitera, 2018. Analyse de la justice militaire à Madagascar. Août
4. ATW, 2017. ETAT DE LA SITUATION DU PPCP A MADAGASCAR – ETUDES SUR LE NIVEAU DE REFERENCE ET ENQUETES DE PERCEPTION ET DE QUALITE. Mars
5. 6. PLAN STRATÉGIQUE PRIORITAIRE, 2016-2019. FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX
6. Idriss Fontaine et Justinien Razafindravaosolonirina. 2021. La perte de revenus d'une crise politique : témoignage de Madagascar. Université de La Réunion, janvier
7. LUCIA BIRD, JULIA STANYARDVEL MOONIEN, RIANA RAYMONDE RANDRIANARISOA. 2021. CHANGER LES MARÉES, L'évolution du commerce illicite des drogues dans l'ouest de l'océan Indien. Juin
8. Bob Dewar, Simon Massey et Bruce Baker. 2013. Madagascar : il est temps de prendre un nouveau départ. Chatham House et Coventry University, janvier
9. « A Cosmetic End to Madagascar's Crisis ? » 2014. Rapport Afrique N°218. Groupe de crise international
10. Département d'État américain. RAPPORT SUR LES DROITS DE L'HOMME DE MADAGASCAR 2015. Rapports nationaux sur les pratiques en matière de droits de l'homme pour 2015
11. ANALYSE EN TEMPS RÉEL DE LA VIOLENCE POLITIQUE AFRICAINE, AVRIL 2017. ACLED
12. Bilan de pays 2018. Montre Pays
13. Rapport pays du FMI n° 17/224. Fonds monétaire international
14. Amy Molotoks, Matthias Kuhnert, Terence P. Dawson et Pete Smith (2017). Points chauds mondiaux de risque de conflit entre la sécurité alimentaire et la conservation de la biodiversité. Terre
15. Oliver Jütersonke et Moncef Kartas (2017). Évaluation de l'impact sur la paix et les conflits (PCIA), Centre sur les conflits, le développement et la consolidation de la paix. Lauren Ploch et Nicolas Cook (2012). La crise politique à Madagascar. Service de recherche du Congrès
16. PBSO.ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET EN MILIEU D'ANNÉE- JANVIER–JUIN 2017, PBF/00101786. Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar
17. FORMULAIRE4.4-FONDSPOUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX(PBF)RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET- 1ERJANVIER –31 DÉCEMBRE2017
18. PRF–DESCRIPTIF DE PROJETFORMULAIRE 3.2
19. SECRETARY-GENERAL'S PEACEBUILDING FUNDMODELE DE RAPPORT DE PROGRES DE PROJET PBF- RENFORCEMENT DE L'AUTORITE DE L'ETAT DANS LE SUD-
20. PTA_2018_RAES

21. PRF–DESCRIPTIF DE PROJET FORMULAIRE 3.2 Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) /Fonds pour la consolidation de la paix (le Fonds) DESCRIPTIF DE PROJET PRF, Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC)
22. Q1PRF–DESCRIPTIF DE PROJET FORMULAIRE 3.2- Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) / Fonds pour la consolidation de la paix (le Fonds). Appui à la RSS à Madagascar (ARSSAM)
23. Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) /Fonds pour la consolidation de la paix (le Fonds) DESCRIPTIF DE PROJET PRF. APPUI A LA PRESENCE DE L'ETAT DANS LE SUD DE MADAGASCAR (APES)
24. PBF Brief Projet institutionnel-Renforcement de l'autorité de l'État dans le sud de Madagascar (A R E S).
25. Communautaire - PBF Brief Projet- Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables
26. Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) /Fonds pour la consolidation de la paix -Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables
27. FORMULAIRE 4.5 FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF); Le PBSO apporte son soutien à Madagascar pour la préparation du plan prioritaire de consolidation de la paix. Janvier 2015-Juillet 2016
28. FORMULAIRE 4.4-FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF) RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET- Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC)
29. PBSO-agence bénéficiaire –rapport de milieu d'année FORMULAIRE 4.3-ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET EN MILIEU D'ANNÉE - janvier-juin -Institutions démocratiques, intègres, représentatives et crédibles (IDIRC)
30. FORMULAIRE 4.4-FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF) RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET- 1er janvier –31 décembre- Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité (ARSSAM)
31. FORMULAIRE 4.4-FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF) RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET- 1er janvier –31 décembre -Appui au Secrétariat Technique du Fonds pour la Consolidation de la Paix à Madagascar
32. PBSO -ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET EN MILIEU D'ANNÉE – janvier-juin. « PBSO Surge to Madagascar »
33. PBF-IRF-112_Madagascar IRF_Prodoc_
34. 35. FORMULAIRE 4.4 - FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF) RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET – 1er janvier – 31 décembre 2016 - Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC)
35. FORMULAIRE 4.4-FONDS POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PBF) RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET – 1er janvier-31 décembre - Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar (ARSSAM)
36. PRF - D1 - Bonne gouvernance- Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) /Fonds pour la consolidation de la paix (le Fonds) DESCRIPTIF DE PROJET PRF Intitulé du projet : Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC)
37. PRF - RSS - ProDoc (final) - Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) / Fonds pour la consolidation de la paix (le Fonds) - Appui à la RSS à Madagascar (ARSSAM)
38. Project Secrétariat Technique du PBF- Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) /Fonds pour la consolidation de la paix (le Fonds) –DESCRIPTIF DE PROJET FORMULAIRE 3.2- Appui au Secrétariat Technique du Fonds pour la Consolidation de la Paix à Madagascar
39. Comité conjoint de pilotage du fonds pour la consolidation de la paix à Madagascar (8 février 2016)
40. Comité conjoint de pilotage du fonds pour la consolidation de la paix à Madagascar (15 juin)
41. Comité conjoint de pilotage du fonds pour la consolidation de la paix à Madagascar-Termes de références
42. Évaluation d'impact dans les systèmes d'évaluation des agences des Nations Unies : Orientations sur la sélection, la planification et la gestion. Août
43. Glossaire des termes clés de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats
44. OCDE (2012). Évaluation des activités de consolidation de la paix dans les situations de conflit et de fragilité. Améliorer l'apprentissage pour le résultat, chapitre 3

45. OCDE (2012). Évaluation des activités de consolidation de la paix dans les situations de conflit et de fragilité. Améliorer l'apprentissage pour le résultat, ANNEXE B
46. Glossaire de l'OCDE pour les évaluations de BP
47. Groupe d'évaluation des Nations Unies (2017). Normes et standards d'évaluation
48. Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables
49. NCE - Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration
50. PBF (2020). Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et l'amélioration des conditions de vie économique des populations vulnérables
51. PBF (2018). Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables
52. PBF (2019). Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables, 5 novembre
53. PBF (2017). Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité (ARSSAM) RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET, JANVIER 1-31 DÉCEMBRE
54. PBF (2019). Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar (ARSSAM), 15 juin
55. PBF (2018). Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar (ARSSAM), 15 juin
56. Bureau d'appui à la consolidation de la paix (PBSO) /Fonds pour la consolidation de la paix (le Fonds). Prodoc- Appui à la RSS à Madagascar (ARSSAM)
57. PBF (2019). Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar (ARSSAM), 15 septembre
58. PBF (2018). Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar (ARSSAM), 15 novembre
59. PBSO. Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar (ARSSAM), janvier–juin 2017
60. PBF (2019). Institutions Démocratiques, Intègres, Représentatives et Crédibles (IDIRC), 10 juin
61. PBF (2019). Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité à Madagascar (ARSSAM), 15 septembre
62. PBF. RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET. Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC), 1 JANVIER –31 DÉCEMBRE2017
63. PBSO. Institutions démocratiques, intègres, représentatives et crédibles (IDIRC), janvier–juin 2017
64. PBF (2018). Institutions Démocratiques, Intègres, Représentatives et Crédibles, 15 juin
65. PBF. RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET. Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC), 1 janvier – 31 décembre 2016
66. PBF (2018). Report, Institutions Démocratiques, Intègres, Représentatives et Crédibles (IDIRC), 12 novembre
67. PBF (2016). Report, Institutions Démocratiques, Intègres, Représentatives et Crédibles (IDIRC), 16 septembre
68. AC DELCO (2019). RAPPORT FINAL BLOC 2REALISATION DE LA CAMPAGNE D'ALPHABETISATION, septembre
69. Fifampiofanana Fanabeazana Fikolokoloanaho MALAGASY MAHOMBY (2019). RAPPORT FINAL BLOC 1 REALISATION DE LA CAMPAGNE D'ALPHABETISATION, Septembre
70. SAHAFA (2019). Rapport final de la campagne d'alphabétisation AFI-D Pôle TSIVORY Bloc 3
71. AME_LISTE_CONFLITS GERES
72. Annexe 04 –Extrait des témoignages et commentaires-EXTRAITS DES TEMOIGNAGES SUR LES IMPACTS HUMAINS REELS
73. RAPPORT D'ÉVALUATION DES RESULTATS (2018) -Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables
74. Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables (2018), Octobre
75. Annexe FAO - Cadre des résultats – évolutions
76. EVALUATION DES RESULTATS (2018). Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables, Novembre
77. RAPPORT FINAL- AME - ACTIVITES CULTURELLES ET SPORTIVES (2019). POLE : TSIVORY ET BETROKA, mai

78. RAPPORT FINAL DE FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLEDES JEUNES DESOEUVRES (2020), mars
79. PPCP Madagascar (final)
80. Rapport audiences foraines TPI Betroka
81. RAPPORT TRIMESTRIEL 1-GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO DE BETROKA-RAES
82. RAPPORT TRIMESTRIEL 1-GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO DE BETROKA-RAES (2019), janvier-mars
83. RAPPORT TRIMESTRIEL 2-GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO DE BETROKA-RAES (2019), janvier-mars
84. RAPPORT TRIMESTRIEL 1- GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO D’IHOSY (2019), janvier-mars
85. RAPPORT TRIMESTRIEL 2-GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO DE BETROKA-RAES (2019), avril-juin
86. RAPPORT TRIMESTRIEL 2- GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO D’IHOSY (2019), avril-juin
87. RAPPORT TRIMESTRIEL 3- GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO D’IHOSY (2019), juillet-septembre
88. RAPPORT TRIMESTRIEL 3-GESTION ET OPERATIONNALISATION DE LA CLINIQUE JURIDIQUE ou TRANO ARO ZO DE BETROKA-RAES (2019), July –septembre
89. Rapport de mission formation pilotage et maintenance Drones- RAES
90. Rapport de mission dans le cadre de la constitution de plan d'action SLC
91. Rapport de mission de mission formation membre SLC
92. Rapport de mission formation conduite et maintenance Moto (2019), 15 juillet
93. Rapport de mission Jugement supplétif et opération CIN à Analaliry et Ihosy (2019), 30 avril
94. Rapport de mission_Jugement supplétif Isoanala (2019),28 août
95. PBF (2019) -RAPPORT DE PROGRES DE PROJET RENFORCEMENT DE L'AUTORITE DE L'ETAT DANS LE SUD, 10 juin
96. Annexe D - Budget du projet PBF – RAES
97. PBF, MODELE DE RAPPORT- RENFORCEMENT DE L'AUTORITE DE L'ETAT DANS LE SUD
98. PBF (2018) -RAPPORT DE PROGRES DE PROJET RENFORCEMENT DE L'AUTORITE DE L'ETAT DANS LE SUD, 30 mai
99. PBSO. Renforcement de l'autorité de l'État dans le Sud de Madagascar (RAES)-PRODOC
- 100.PBF (2020) -RAPPORT DE PROGRES DE PROJET RENFORCEMENT DE L'AUTORITE DE L'ETAT DANS LE SUD, 13 mars
- 101.PBF (2019) -RAPPORT DE PROGRES DE PROJET RENFORCEMENT DE L'AUTORITE DE L'ETAT DANS LE SUD, r 15 novembre
- 102.Search for common ground (2018). Évaluation des résultats, novembre.
103. RAPPORTD’EVALUATIONDESRESULTATSPROJET DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES DE DIALOGUE ET DE SECURITE COMMUNAUTAIRE DANS LE SUD DE MADAGASCAR (2019). SFCG - OIM et PNUD, décembre
104. Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables, Factsheet (2018). SFCG, UNFPA et UNPBF, novembre.
- 105.Appui aux mécanismes endogènes pour le dialogue communautaire et à l'amélioration des conditions économiques des populations vulnérables, Factsheet (2018). SFCG, UNFPA et UNPBF, avril-novembre.
- 106.Madagascar- Plan national de développement 2015-2019
- 107.COOPÉRATION ENTRE LE SYSTÈME DESNATIONS UNIES ET MADAGASCAR-Rapport des résultats (2020). Nations Unies
- 108.Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) Madagascar 2021-2023 (version de juin 2021).
- 109.Plan-cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) Madagascar 2021-2015-2019
110. UNDAF Madagascar 2015-2019 Rapport de l'évaluation finale (Mai-août 2019)

111. PLAN-CADRE DE COOPÉRATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE - « Factsheet »
 112. RÉPONSE SOCIO-ÉCONOMIQUE IMMÉDIATE AU COVID-19 À MADAGASCAR (Juillet - Décembre 2020)

A5.3. Liste des entretiens et discussions de groupe

Partie prenante	Organisation/Groupe	Nom et titre
Bureau du Coordinateur Résident	Système des Nations Unies à Madagascar	Issa Sanogo, Coordinateur du Système des Nations Unies à Madagascar
Bureau du Coordinateur Résident	Système des Nations Unies à Madagascar	Olivier Kambala, Conseiller en Paix et Développement
RUNO Heads of Agency	OHCHR	M. Omer Kalameu,
Peacebuilding Fund	Peacebuilding Fund	Bautista Logioco, Agent de programme précédent
Peacebuilding Fund	Peacebuilding Fund	Jelena Zelenovic, Agent de programme actuel
Peacebuilding Fund	Peacebuilding Fund	Oana Mihai, Ancienne coordinatrice du Secrétariat PBF
Peacebuilding Fund	Peacebuilding Fund	Brice Bussièrès, Coordinateur du Secrétariat PBF
Peacebuilding Fund	Peacebuilding Fund	Armel Zounon, Coordinateur terrain du PBF
Peacebuilding Fund	Peacebuilding Fund	Andry Harimisa Andrianony, MEAL pour le bureau de coordination du PBF
Partenaires Bilatéraux	Ambassade d'Allemagne	GEHRIG Harald, Ambassadeur
Partenaires Bilatéraux	Ambassade du Royaume-Uni	David Hashley, Ambassadeur
Partenaires Bilatéraux	Sécurité et sûreté à Mada / geopo.	Jessica Petitprez, Rep. FCDO (ex DFID)
Partenaires Bilatéraux	Ambassade de France	Ambassadeur de France
Partenaires d'implémentation	PNUD	Natasha Van Rijn, Directrice Pays
Partenaires d'implémentation	PNUD	Ania CICHOCKA, Coordonateur National du Projet IDIRC
Partenaires d'implémentation	UNESCO	Mr RADASIMALALA Vonjy Mme Rakotoson Julie Christie, Agent de programme
Partenaires d'implémentation	Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO)	Jean Louis Andriamifidy Jimmy RAFINIMANANA M. RANDRIAMAHEFA Nirina, Directeur General Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO) - M. le Directeur Administratif et Financier - M. le Directeur de la Communication
Partenaires d'implémentation	Secrétaire Exécutif Comité pour la Sauvegarde de l'Intégrité (CSI)	Brice LEJAMBLE, Secrétaire Exécutif

Partenaires d'implémentation	Service de Renseignements Financiers (SAMIFIN)	de	Mamitiana RAJAONARISON ANDRIAMAMPANDRY A. Rabemanisa RATSIHOSENA Tahiry, Directeur General Service de Renseignements Financiers (SAMIFIN) - Directeur du Département des Etudes et Stratégies. - Chef de Service de Programmation, Suivi et Evaluation
Partenaires d'implémentation	Senat		- M. le Secrétaire General - M. ANDRIANASOLONJANAHARY Jean Emile - M. le Point Focal du Projet IDIRC et ARSSAM - M. RAKOTOMALALA Jacques
Organisations de la Société Civile	ONG TKD (ex Search For Common Ground)		Tina RAVALOSON, Directeur
Gouvernement/Administration territoriale/Services publics	Région Ihorombe		Nirina Thiery RALAIHARISON, Gouverneur
Gouvernement/Administration territoriale/Services publics	District de Betroka		Mr. Thierry, Chef District de Betroka
Bénéficiaires - Services de l'Etat (Tribunal)	TPI Ihosy		Procureur Ihosy
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)	Gendarmerie Betroka		Capitaine Manasoja, Commandant
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)	Gendarmerie Isoanala		GPHC Jean Robert Johnson, Commandant de brigade
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)	Gendarmerie Manankoliva		Theophile, gent du poste avancé de la gendarmerie Manankoliva
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)	Gendarmerie Manankoliva		Jeannot Sorontsoa, Chef de poste de la gendarmerie Manankoliva
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)			Lieutenant Elinatex, Agent du service de recherche criminelle de Fort Dauphin
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)			Mamy Rabenarison, Expert en sécurité du projet RAES/PBF1 à Betroka
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)			Rozimana, Commandant de brigade ad interim
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)	Armée		General de Brigade Emile RABOTOVAO
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)	Ecole Nationale des Inspecteurs et Agents de Police		M. Damy Talilo Directeur de l'ENIAP (Ecole Nationale des Inspecteurs et Agents de Police) à Antsirabe
Bénéficiaires - Force de l'ordre (défense et sécurité)	Ecole de la Gendarmerie		Général Miandrisoa André, Commandant de l'école de la Gendarmerie (Ambositra)
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Association Fanantenako	Ny	Herintsaina Ravaoarifara, Présidente Association Ny Fanantenako (25 membres)

Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Association des Institutrices AFMDA	Clara Jacque Rafararano, Présidente Association des Institutrices AFMDA (20 membres)
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Association Lovasoa Eleveur de mouton	Dety Françoise, Présidente Association Lovasoa Eleveur de mouton
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Journaliste/Activiste	Olivier P. Randriamampionona
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion		Sylvia Dorlys Namorisoa, Animatrice locale de Bekirobo/TKI PBF Phase II
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Centre CAR de Beraketa	Pascal Diamé, Animateur du centre CAR de Beraketa
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion		Estelle Ratemarisoa, Animatrice locale d'Isoanala/TKI PBF phase II
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	CAR de Beraketa	David Famantanantsoa, Chef d'antenne du CAR de Beraketa
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Plateforme Ianabinda	Ialy, Président de la plateforme Ianabinda
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Plateforme Ianabinda	Thomas, Vice-Président de la plateforme Ianabinda
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Plateforme Ianabinda	Florine Zefiny, Membre de la plateforme Ianabinda
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Plateforme Ianabinda	Niry, Membre de la plateforme Ianabinda
Bénéficiaires - Autorités traditionnelles/Membre des plateformes « paix »	Mairie Isoanala	Maire Isoanala
Bénéficiaires - Élus locaux	Justice et paix de Betroka	Albert Gaston, Resp. Justice et paix de Betroka
Bénéficiaires - Élus locaux		Jean Chrysostome Ratovoarison Resp. de la Justice et paix Ihosy (société civile)
Bénéficiaires - Élus locaux		Roger Alain Razafindraibe, Agent de la Justice et paix Ihosy (société civile)
Bénéficiaires - Élus locaux	Lonaky	Lonaky
Bénéficiaires - Élus locaux	Président de l'association VASIA et en même temps Vice-Président des OSC	M. CLARCK, Président
Bénéficiaires - Élus locaux	fokontany Manankoliva	Mosa Mahevitse, Adjoint du Président du fokontany Manankoliva
Bénéficiaires - Élus locaux	CR Vohimanga	Mahateza, Secrétaire comptable CR Vohimanga /a
Bénéficiaires - Élus locaux	Fokontany Manankoliva	Monja Manjaka, Président du fokontany Manankoliva
Bénéficiaires - Élus locaux	CR Vohimanga	Mara Tsifosay, Secrétaire de l'état civil CR Vohimanga
Bénéficiaires - Élus locaux		Mamary Milon Almin
Bénéficiaire AME/FAO		Sasary Andriantsiresy
Bénéficiaire AME/FAO		Edmond Ramanantsoa

Bénéficiaire AME/FAO sous projet Mahatalaky		Christian S. Randrianantenaina
Opérateur économique La verte à Betroka		Haja R
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement		Soja, Pisciculteur groupement AME/FAO Fkt Ambararata CR Ianabinda Focus group avec les membres du groupement (2 ménages représentés)
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement		Opérateur économique (commerçant/transporteur/collecteur)
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Fédération des agents MMAV (para-vétérinaire)	Dr Hary, Technicien formateur du domaine agropastoral, Fédération des agents MMAV (para-vétérinaire)
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	FBS/GIZ	M. Tino Manankajaina, Acteur de développement/formateur FBS/GIZ intervenant dans les régions Anosy/Androy/Ihorombe
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Chambre d'agriculture	Toris, Membre de la chambre d'agriculture depuis 2010, non originaire de Betroka
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement		Tiana Richard Rajaonarison, Directeur de l'Infrastructure et du développement Reg. Ihorombe
Bénéficiaires - Communautés		Remita, Malaso repentit résident de la CR Bekirobo
Bénéficiaires - Communautés		Todisaotra dit Jeannot, Agent vacataire du service des eaux et forêts à Betroka
Bénéficiaires - Communautés		Lucka Celestin Ranefonjaka, citoyen de Betroka
Bénéficiaires - Communautés	CEG de la CR Vohimanga	Ketsason Mahamaro Marius, Enseignant
Bénéficiaires - services publics/centres de formation/etc.		Beni Patrick Rafidimanana, Délégué de communication/MCC Betroka
Bénéficiaires - services publics/centres de formation/etc.	Radio Feon'Andriry	Théophile, Animateur de la radio Feon'Andriry
Bénéficiaires - services publics/centres de formation/etc.	Radio Feon'Andriry	Jean Noel, Animateur de la radio Feon'Andriry
Bénéficiaires - services publics/centres de formation/etc.	Centre de formation St Gabriel Ihosy	Jules Cadet Andriamboavonjy, Chef de projet du centre de formation St Gabriel Ihosy
Bénéficiaires - services publics/centres de formation/etc.	Centre de formation St Gabriel Madagascar	Frère Edwin Joseph, Resp. du centre de formation St Gabriel Madagascar
Bénéficiaires - services publics/centres de formation/etc.		Jeune de l'Iakora en formation au centre St Gabriel
RUNOs (ARSSAM - Appui à la RSS)	PNUD	Amina Ahmed, Coordinatrice Nationale du programme ARSSAM
RUNOs (ARSSAM - Appui à la RSS)	OIM	Edino, responsable OIM
RUNOs	UNFPA	AHY Placide
RUNOs	UNFPA	Tsiry Solofomihanta

<i>RUNOs</i>	UNFPA	Randrianantoandro
<i>RUNOs</i>	UNFPA	Tulah Andrianasy
<i>RUNOs</i>	PNUD	Amina Ahmed, Coordinatrice Nationale du programme ARSSAM
<i>RUNOs</i>	OIM	M. Daniel SILVA y POVEDA Giacomo DEI ROSSI, Chef de Mission, Coordinateur de Projet
<i>RUNOs</i>	UNICEF	Coordinatrice Nationale pour le Projet (Officier de Protection de l'Enfance)
<i>RUNOs (ARSSAM - Appui à la RSS)</i>	OIM	M. Daniel SILVA et POVEDA Giacomo DEI ROSSI, - Chef de Mission, Coordinateur de Projet
<i>RUNOs (ARSSAM - Appui à la RSS)</i>	UNICEF	Mme Michaela Nirina RANAIVO, Coordinatrice Nationale pour le Projet (Officier de Protection de l'Enfance)
<i>RUNOs (ARSSAM - Appui à la RSS)</i>	UNFPA	Mme Tolotra ANDRIAMANANA Lantsoa RAHAJAVOLOLONA, - Program Officer (Coordinatrice de programme) - Responsable Suivi Evaluation et Chargée d'Appui au volet Lutte contre les VBG
<i>RUNOs</i>	UNFPA	Mme Tolotra ANDRIAMANANA Lantsoa RAHAJAVOLOLONA, - Program Officer (Coordinatrice de programme) - Responsable Suivi Evaluation et Chargée d'Appui au volet Lutte contre les VBG
Activités financières		Alain, Adjoint du chef de prospection fiscale de Betroka
Activités financières		Lebary Patrick Bien Aimé, Gestionnaire de dossiers fiscaux
Leaders/personnes influentes/faiseurs d'opinion	Natifs du pays Bara	Nepatraiky Rakotomamonjy, sénateur élu, ancien député de l'Ihosy, membre fondateur de l'association des Natifs du pays
Bénéficiaires - Autorités traditionnelles/Membre des plateformes « paix »		Rajoely François, Notable de Betroka
Bénéficiaires - Autorités traditionnelles/Membre des plateformes « paix »	Autorité traditionnelle (Lonaka) à Ianabinda	M. Jean Venot, ex. chef ZAP/Education nationale (district de Betroka)
Bénéficiaires - Autorités traditionnelles/Membre des plateformes « paix »	Autorité traditionnelle	M. Lemany, membre de la plateforme « paix » à Isoanala (district de Betroka)
Dénonciateurs/alerteur/Journaliste		Mme Randriantsotsy, Activiste
Dénonciateurs/alerteur/Journaliste		M. Maherilanto Manandafy, Activiste
Dénonciateurs/alerteur/Journaliste		M. Fernand Celo, Journaliste-activiste dans le domaine de la lutte contre la corruption

Bénéficiaires - Élus locaux	Mairie	M. Gabriel, Maire Isoanala (district de Betroka)
Bénéficiaires - Élus locaux	Mairie	Maire de Beraketa
Bénéficiaires - Élus locaux	Mairie	Maire de Ianabinda
Bénéficiaires - Élus locaux	Mairie	Maire de Betroka
Bénéficiaires - Élus locaux	Commission Episcopale Justice et Paix	Aumônier Père Jose
Bénéficiaires - Élus locaux	Commission Episcopale Justice et Paix	Jean Chrys, Président
Bénéficiaires - Élus locaux	L'Association Saint Gabriel (ONG Internationale/Centre de formation en alphabétisation et formation des adultes)	Frère Edwin Joseph, Représentant à Madagascar de l'Association Saint Gabriel (ONG Internationale/Centre de formation en alphabétisation et formation des adultes)
Bénéficiaires - Élus locaux	Association des élus des pays Bara	Président de l'association des élus des pays Bara
Bénéficiaires - Élus locaux	Justice et paix	M. TOTO, Représentant de Justice et paix, Mise en place de la clinique juridique avec ACDEM et commission épiscopale
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	ONG Saint Gabriel (réseau national)	Edwin Joseph, Religieux, Educateur de l'ONG Saint Gabriel (réseau national)
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	FIVROY	Santatra Chrysantino, Superviseur de FIVROY (institution microfinance), antenne de Betroka
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	UNICECAM	M. Serge RANDRIANARISON, Directeur général de l'UNICECAM, institution de microfinance
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	OSC de Betroka	M. Alimaka Remi Président des OSC de Betroka
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	OSC de Betroka	M. CELESTIN, Vice-Président des OSC de Betroka
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Ministère de la population (MPPSPF)	Mme HORTENCIA, Délégué du ministère de la population (MPPSPF)
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Programme DEFI/IFAD	M. Bertrand Randrianarivo, Coordonnateur inter-régional du programme DEFI/IFAD Anosy/Androy/IHorombe
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Projet Croissance agricole/Min Agri Région	M. Bruno Rakotomalala Chef d'antenne du projet Croissance agricole/Min Agri Région Anosy
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Projet CASEF/Min Agri	M. Haja Technicien de l'élevage Projet CASEF/Min Agri Ambovombe/Bekily/Amboasary
Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Min. agri région	M. Gio Ramora, Directeur régional du Min. agri région Anosy

Bénéficiaires – organisations liées à des activités de développement	Fonds de développement agricole Ihorombe	de	Directeur du FDA IHosy
Bénéficiaires - Communautés	Bureau local de la Fédération national des jeunes agriculteurs/ FNJA/FEKRITAMA		M. Damy, Membre du bureau local de la Fédération national des jeunes agriculteurs/ FNJA/FEKRITAMA- Bénéficiaire AME Isoanala
Bénéficiaires - Communautés	Bureau local de la Fédération national des jeunes agriculteurs/ FNJA/FEKRITAMA		Mme Gery, Membre du bureau local de la Fédération national des jeunes agriculteurs/ FNJA/FEKRITAMA- Bénéficiaire AME Isoanala
Bénéficiaires - Communautés	Association des femmes FVTM		Mme Mirana Michelle RAHARIJAONA, Vice-président national de FEKRITAMA et Rep local de l'assoc des femmes FVTM (confessionnelle catho) / regroupant les bénéf des projets AME Beraketa
Bénéficiaires - Communautés	FBS		M. CLARCK, Point focal FBS (actions de de développement agricole du district de Bekily)
Partenaires d'implémentation	Ministère de la Sécurité Publique		M. Jean Rostand RABIALAHY, Le Directeur de Cabinet du Ministre
Bénéficiaires - services publics/centres de formation/etc.	Radio communautaire FANASOA/ Presse locale		Chef CISCO de Betroka. Responsable de la Radio communautaire FANASOA/ Presse locale
Communautés/acteurs dans les zones témoin (groupe de contrôle).	Mairie de l'Ifotaka		M. Hanitra RAVOMANANA, Maire de l'Ifotaka, zone limitrophe de l'Andriry (zone témoin)
Communautés/acteurs dans les zones témoin (groupe de contrôle).	Mairie de Manankoliva		Maire de Manankoliva
Communautés/acteurs dans les zones témoin (groupe de contrôle).	Producteurs de Manankoliva	de	M. le Président des producteurs de Manankoliva

ANNEXE 6 : CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

	Dates	Activités
2021	16-30 juillet	Revue des documents liés aux projets PBF
	26 juillet	Préparation de la liste des parties prenantes
	27 juillet	Liste des communes ciblées - Préparation de la mission de terrain
	27-28 juillet	Planning prévisionnel
	6-9 août	Développement des termes de référence pour la mission de terrain
	12 août	Plan d'engagement des parties prenantes
	13 août	Soumission du rapport de démarrage
	13-30 août	Revue documentaire
	17-30 août	Visite de terrain
	17-30 août	Entretiens et discussions de groupe
	29 août-09 septembre	Organisation et analyse des données
	7-13 septembre	Préparation rapport
	13 septembre	Soumission premier brouillon rapport final
	17 septembre	Soumission version révisé rapport final
17 novembre	Soumission dernière version du rapport final	