



**INSUCO**

Local understanding for sustainable solutions



**IOM**  
THE UNITED NATIONS  
MIGRATION AGENCY

Mars 2022



**Rapport final**

**Evaluation finale du projet CAP-MADAGASCAR**

**Organisation Internationale pour les Migrations (OIM)**

## Rapport final – version définitive

### Evaluation finale du projet CAP-Madagascar

*ID Projet : 00125222 – PBF/MDG/B3*

11/03/2022

*Equipe :*

*Julien MORICEAU Expert suivi-évaluation et gouvernance, chef de mission*

*Iajarilanto RAVELOMANANA, Expert suivi-évaluation*

*Mathilde LAVAL, Backstopping*

*Toute communication du Client avec Insuco relative à l'exécution de la prestation doit se faire uniquement avec le représentant désigné par Insuco. ©Insuco Ltd. Tous droits réservés*

## Fiche de contrôle qualité

- Nom du projet : Evaluation finale du projet CAP Madagascar
- Titre du rapport : Rapport initial, évaluation finale du projet CAP Madagascar

### ■ Versions du rapport

Version	Date	Description des modifications	Nb de pages
3.0	11.03.2022	Rapport final	71 pages
2.0	04.02.2022	Rapport initial V2	36 pages
1.0	03.02.2022	Rapport initial V1	31 pages

### ■ Détails du client

- Nom : Organisation internationale pour les Migrations (OIM)
- Adresse : Immeuble Sonapar, Porte 108 Galaxy, Andraharo 101 Antananarivo
- Référent : Bianca MANACORDA, Project Support Officer

### ■ Insuco

- Unité/Bureau de coordination : Insuco Madagascar
- Intervenants et fonction remplie dans le projet :
  - Directeur de projet : Yasmine OUADI
  - Expert : Voir couverture
  - Sigiste / Infographiste : Romain RONCERAY

### ■ Qualité

Rôle	Nom	Poste	Date
Rédacteur 1	Julien MORICEAU et Iajarilanto RAVELOMANANA	Experts	03.02.2022
			10.03.2022
Relecteur	Yasmine OUADI	Directrice Technique Insuco BF	11.03.2022
Validateur	Adrian LEVREL	DP Insuco Madagascar	11.03.2022

Le présent rapport a été relu, validé et déposé le par :

Nom, prénom, poste  
Adrian LEVREL, Directeur Pays

Signature



## Résumé exécutif

Le présent rapport est l'évaluation finale externe du projet « Consolider et accélérer les acquis de la paix à Madagascar durant la crise du COVID-19 (CAP-MADAGASCAR) », qui vise à faciliter la mise en place de mesures d'exceptions en créant les conditions favorables à leur mise en application en matière de sécurité, de gouvernance et de protection des droits des personnes les plus vulnérables. Le projet CAP Madagascar a été financé par le Peace Building Fund (PBF) pour une allocation totale de US\$ 1.508.111,50. Mis en œuvre conjointement par trois (03) Agences des Nations Unies en tant qu'organisations bénéficiaires du projet, en l'occurrence le PNUD en sa qualité d'agence lead, l'OIM et l'UNFPA, le projet a démarré le 17 décembre 2020 pour une durée de douze (12) mois, ayant une couverture nationale pour les volets d'accompagnement institutionnel et deux (02) régions cibles, notamment les zones urbaines/régionales de la Région Analamanga et de la Région Atsinanana pour les volets d'accompagnement opérationnel. Cette évaluation a pour objectif d'apprécier les résultats des activités du projet au regard des cinq critères habituels d'évaluation de projet (efficacité, pertinence et cohérence durabilité, efficience, impact – Figure 2) et d'en générer des leçons pour de futurs projets similaires afin d'alimenter la réflexion des parties prenantes (bailleurs, partenaires gouvernementaux, agence des Nations Unies) et les autres parties prenantes. Elle a été réalisée entre janvier et mars 2022 selon une méthodologie qualitative (analyse documentaire, entretiens avec les acteurs clés, focus groups).

De manière synthétique, l'évaluation évalue :

- **La pertinence et cohérence** du projet comme très bonne en termes de réponse aux besoins, et moyenne en termes de modalité de mise en œuvre. Le projet répond à des besoins clairement identifiés et exprimés par les parties prenantes, et a été développé en assurant un alignement avec les priorités nationales et en complémentarité avec les autres interventions du secteur. Les modalités de mise en œuvre du projet n'ont cependant pas permis d'organiser une coordination substantielle du projet, ni d'éviter des retards d'exécution importants ;
- **L'efficience** comme moyennement satisfaisante. Si la plupart des activités ont été menées avec une efficience satisfaisante, le manque de synergie entre activités et les retards d'exécution ont impacté négativement l'efficience du projet ;
- **Les ressources** mises à disposition du projet CAP Madagascar se sont traduites par des résultats palpables qui ont pu être constatés pendant les consultations avec les acteurs et les travaux de terrain effectués durant l'évaluation ;
- **L'efficacité** comme étant satisfaisante, avec quelques points d'attention. La majeure partie des activités prévues dans le document de projet ont été réalisées mais avec des décalages de mises en œuvre dans le temps, et certains manque de suivi ou diffusion des acquis ;
- Les chances **d'impact** du projet comme modérés. La contribution du projet à la consolidation de la paix et la baisse des tensions est limitée. Le risque d'explosion sociale exacerbé par la gestion de la pandémie, craint par les agences de mise en œuvre et les observateurs, n'a globalement pas eu lieu, mais la raison principale semble être l'assouplissement des mesures de restriction. Le projet est trop court, trop limité et pas suffisamment concentré sur un ou quelques secteurs pour pouvoir espérer avoir un impact visible à la fin du projet ;
- Les chances de **durabilité** des acquis du projet comme moyennement satisfaisant, voir faible pour certains aspects. Le double caractère « d'urgence » d'un côté et de contribution au développement institutionnel du projet d'un autre côté pose question en termes de durabilité des actions, notamment au niveau des institutions nationales partenaires du projet.

De nombreux obstacles entravent les perspectives de pérennisation des résultats du projet. Les actions de formations et de renforcement de capacités sont considérées comme utiles mais l'approche de ces formations organisées dans le cadre du projet offre des garanties de pérennité des acquis limitées. Les appuis en termes d'infrastructure peuvent être pérennes, mais leur bonne utilisation nécessite un suivi important afin d'optimiser leur utilisation de manière durable. Les actions de réflexions, d'analyse et de contrôle de la gouvernance en période de Covid-19 doivent être poursuivies dans le cadre de futurs projets, en développant par exemple un plaidoyer pour garantir des processus de prise de décisions qui garantissent le respect des principes de bonne gouvernance.

Les recommandations sont formulées à la fin du rapport, et mettent l'accent notamment sur (i) le ciblage sectoriel et les objectifs du projet, (II) la réactivité et la rapidité d'exécution des agences de mise en œuvre, (III) la collaboration et l'implication des autorités nationales pour l'utilisation et la pérennisation des acquis du projet, (IV) le renforcement des dispositifs de pilotage, coordination et de suivi évaluation du projet.

## Table des matières

<b>Résumé exécutif .....</b>	<b>4</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>5</b>
<b>Table des figures .....</b>	<b>7</b>
<b>Table des tableaux.....</b>	<b>7</b>
<b>Tables des acronymes .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Contexte et méthodologie de l'évaluation .....</b>	<b>9</b>
1.1. <i>Introduction .....</i>	9
1.2. <i>Objectifs de l'évaluation (repris des TDR).....</i>	9
1.3. <i>Principes méthodologiques .....</i>	9
1.3.1. Sources.....	9
1.3.2. Critère d'évaluation du projet et matrice d'évaluation .....	11
1.3.3. Outils de l'évaluation.....	17
1.4. <i>Limites de l'évaluation.....</i>	18
<b>2. Présentation synthétique du projet.....</b>	<b>19</b>
2.1. <i>Contexte de la crise de la Covid 19 à Madagascar et justification du projet.....</i>	20
2.2. <i>Elaboration et adoption du projet .....</i>	21
2.3. <i>Mise en œuvre du projet.....</i>	24
2.4. <i>Evolution de la situation sanitaire et de la gestion de la crise.....</i>	24
<b>3. Analyse de la performance du projet par critère d'évaluation .....</b>	<b>25</b>
3.1. <i>Pertinence &amp; cohérence .....</i>	25
3.1.1. Pertinence du ciblage de l'intervention .....	25
3.1.2. Pertinence des modalités de l'intervention .....	26
3.2. <i>Efficiace .....</i>	27
3.2.1. Utilisation des ressources humaines et gestion organisationnelle .....	27
3.2.2. Utilisation des ressources de temps et matérielles.....	27
3.2.3. Utilisation des ressources financières .....	29
3.3. <i>Efficacité .....</i>	35
3.4. <i>Impact.....</i>	40
3.4.1. Résultat 1 – Sécurité .....	41
3.4.2. Résultat 2 – Gouvernance .....	41
3.4.3. Résultat 3 – Vulnérables.....	42
3.5. <i>Durabilité / pérennisation .....</i>	43
3.5.1. Résultat 1 – Sécurité .....	43
3.5.2. Résultat 2 – Gouvernance .....	44
3.5.3. Résultat 3 – Vulnérable .....	44
3.6. <i>Critères spécifiques.....</i>	44
3.6.1. Genre.....	44
3.6.2. Analyse de la théorie du changement .....	45
3.6.3. Gouvernance du projet et suivi évaluation.....	45

<b>4.</b>	<b>Conclusion sur les perspectives et conditions de pérennisation des résultats du projet</b> .....	<b>47</b>
<b>5.</b>	<b>Recommandations</b> .....	<b>49</b>
<b>6.</b>	<b>Annexes</b> .....	<b>53</b>
6.1.	<i>Chronogramme de l'enquête de terrain/ liste des personnes rencontrées</i> .....	53
6.2.	<i>Liste de la documentation utilisée</i> .....	59
6.3.	<i>Outil de collecte de données utilisés</i> .....	62
	<i>Grille d'entretien semi directif acteur du projet</i> .....	62
	<i>Grille d'entretien semi directif partenaire institutionnel</i> .....	65
	<i>Grille d'entretien semi directif partenaire non étatique</i> .....	68
	<i>Grille d'entretien / focus group bénéficiaire</i> .....	70

## Table des figures

Figure 1 : Les critères d'évaluation de l'OCDE .....	11
Figure 2 : Présentation des objectifs spécifiques et des activités du projet CAP Madagascar .....	23

## Table des tableaux

Tableau 1 : La matrice d'évaluation du projet CAP-Madagascar .....	12
Tableau 2 : chronogramme synthétique de mise en œuvre réelle des activités.....	28
Tableau 3 : Compilation des réceptions intervenues après la fin du projet .....	28
Tableau 4 : Répartition budgétaire par agence et rubrique de coût. ....	29
Tableau 5 : Répartition budgétaire par agence et composante des activités .....	30
Tableau 6 : Réalisation financière à la clôture du projet (situation provisoire) .....	34



## Tables des acronymes

ANJA	: Association Nationale pour la Justice Administrative
API	: Application Programming Interface
ARSSAM	: Appui à la réforme du secteur de la sécurité à Madagascar
ATT	: Agence des Transports Terrestres
CAP Madagascar	: Consolider et accélérer les acquis de la paix à Madagascar durant la crise du COVID-19
CCO	: Centre de Commandement Opérationnel COVID-19
CECJ	: Centre d'Ecoute et de Conseil Juridique
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GdM	: Gouvernement de Madagascar
GOUDMADA	: Appui à la Gouvernance Démocratique à Madagascar
HCDH	: Haut-commissariat au Droit de l'Homme
HRDDP	: Human Rights Due Diligence Policy
MDN	: Ministère de la Défense Nationale
MID	: Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MTM	: Ministère des Transports et de la Météorologie
MSANP	: Ministère de la Santé Publique
MSP	: Ministère de la Sécurité Publique
MPPSPF	: Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme
NFD	: Ny Fanjakanahoan'nyDaholobe(une administration au service de tous)
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIM	: Organisation Internationale pour les Migrations
OMS	: Organisation mondiale de la santé
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAJMA	: Projet d'appui à la justice à Madagascar
PBF	: Peace Building Fund
PEM	: Plan Emergence Madagascar
PMDU	: Plan Multisectoriel d'Urgence
PNUD	: Programme des Nations Unies pour les Développement
PMM	: Population Mobility Mapping
RED	: Renforcement de l'Etat de Droit
RSS	: Réforme du Secteur de la sécurité
SEG	: Secrétariat d'Etat chargé de la Gendarmerie Nationale
S&E	: Suivi-Évaluation
SNU	: Système des Nations Unies
UNEG	: groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
UNFPA	: United Nations Fund for Population Activities
UNDAF	: United Nations Development Assistance Framework
UNCT	: United Nations Country Team
VBG	: Violence Basée sur le Genre
VIH	: Virus de l'Immunodéficience Humaine



# 1. Contexte et méthodologie de l'évaluation

## 1.1. Introduction

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a déclaré la COVID-19 comme pandémie mondiale le 11 mars 2020. Madagascar n'a pas été épargné par la pandémie et le Gouvernement a dû mettre en place, des mesures de restrictions au fur et à mesure de l'évolution de la situation dans le pays et dans le temps. Le caractère évolutif de la pandémie a justifié la mise en place de mesures spécifiques par région et selon le nombre de cas recensés. Ainsi, le recours au confinement / déconfinement plus ou moins fort selon la situation a participé à renforcer un climat de frustrations et de tensions avec un impact certains sur l'environnement socio-économique du pays. C'est dans ce contexte que plusieurs organisations des nations unies (PNUD, OIM et UNFPA), mettent en œuvre le projet « CAP-MADAGASCAR, *Consolider et accélérer les acquis de la paix à Madagascar durant la crise de la Covid-19* » financé par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) entre le 17 novembre 2020 et le 16 décembre 2021.

Adressé à un public composé d'organisations institutionnelles et de la société civile, le projet CAP-MADAGASCAR vise à faciliter la mise en place de mesures d'exceptions en créant les conditions favorables à leur mise en application en matière de sécurité, de gouvernance et de protection des droits des personnes les plus vulnérables.

## 1.2. Objectifs de l'évaluation (repris des TDR)

### ■ Objectif principal

L'OIM souhaite réaliser l'évaluation finale externe du projet CAP Madagascar et d'apprécier les résultats des activités du projet au regard des cinq critères habituels d'évaluation de projet (efficacité, pertinence et cohérence durabilité, efficience, impact – Figure 1 et d'en générer des leçons pour de futurs projets similaires afin d'alimenter la réflexion des parties prenantes (bailleurs, partenaires gouvernementaux, agence des Nations Unies) et autres acteurs.

### ■ Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- Évaluer le design du projet (développement de la matrice du projet, logique verticale et horizontale entre les activités/produits/effets/objectifs, conformément des indicateurs aux critères SMART)
- Évaluer si le projet a produit les résultats prévus tels qu'ils sont énoncés dans le cadre de résultat du projet ;
- Évaluer l'impact immédiat, intermédiaire et à long terme (dans la mesure du possible) des Interventions du projet ;
- Évaluer les contraintes, le cas échéant, qui ont affecté la réussite de la mise en œuvre du projet et proposer des actions correctives pour la programmation future ;
- Évaluer dans quelles mesures les aspects liés au genre, font partie intégrante de la conception du projet et de mise en œuvre des processus.
- Évaluer les synergies entre le projet et d'autres interventions menées par les agences d'implémentations (PNUD, OIM, UNFPA) et d'autres projets financés par le PBF, la cohérence du projet avec les normes et standards internationaux pertinents et avec les interventions d'autres acteurs dans le même contexte.

## 1.3. Principes méthodologiques

### 1.3.1. Sources

Les grandes lignes de la méthodologie de cette évaluation sont inspirées des principes d'évaluation de l'OCDE/CAD<sup>1</sup> pour le suivi et l'évaluation des programmes de réforme<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique / Comité d'Aide au Développement.

<sup>2</sup> Pour plus de détails sur le guide d'évaluation de l'OCDE CAD <http://www.oecd.org/development/evaluation>.

L'évaluation a utilisé les principes et les bonnes pratiques mises en évidence dans le guide de la planification du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du PNUD<sup>3</sup>, et respecte les critères dégagés par le groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG)<sup>4</sup>. Le rapport reprend notamment la matrice d'évaluation proposé par UNEG et contient l'ensemble les éléments contenus dans l'annexe 7 du guide sur bonnes pratiques en matière d'évaluation de l'UNEG<sup>5</sup> « Modèle de rapport d'évaluation », adapté à l'évaluation de ce projet et suivant le plan détaillé présenté dans le rapport initial qui a été revu et validé par les agences de mise en œuvre du projet<sup>6</sup>.

L'évaluation suit également les guidelines pour les projets financés par le Peace Building Fund (PBF), et met ainsi l'accent sur l'analyse de l'impact et de la contribution à la promotion et la protection de la paix de l'intervention évaluée<sup>7</sup>. Plus spécifiquement l'évaluation applique les principes du PBF dans l'appréciation de la dimension genre du projet<sup>8</sup> et l'analyse de la Théorie du Changement (ToC)<sup>9</sup>.

Pour les aspects de l'évaluation qui portent sur les changements qualitatifs et notamment les changements de pratiques, de perception et de comportement des bénéficiaires/partenaires, l'évaluation propose des outils de collecte spécifiquement élaborés pour l'évaluation. Ils s'inspirent notamment des sources académiques et empiriques fournissant des cadres de réflexion, d'analyses, des méthodes et des outils utiles au développement de la présente méthodologie. Ces sources traitent de l'appréciation de changements complexes pour les acteurs de l'aide au développement et leurs partenaires ; sur le renforcement de capacités et leur utilisation ainsi que sur le soutien aux communautés en situation de vulnérabilité dans des contextes fragiles<sup>10</sup> ; l'évaluation des effets et des impacts sociaux ; ainsi que la mise en œuvre et l'appréciation d'une Théorie du Changement<sup>11</sup>.

<sup>3</sup> PNUD, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, New York, 2009.

<sup>4</sup>Notamment : *Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations* (2010) & *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports* (2010).

<sup>5</sup>*Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations* (2010) & *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports* (2010).

<sup>6</sup>*Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations* (2010) & *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports* (2010).

<sup>7</sup> Check-list for all new Peacebuilding Fund projects, April 2021.

<sup>8</sup> PBF Guidance note on Gender Marker Scoring.

<sup>9</sup> Guidance note on theory of change, Peace Building Fund, June 2021.

<sup>10</sup> Woolcock, *Engaging with Fragile and Conflict-Affected States: An alternative approach to theory, measurement and practice*, CID Working Paper No. 286, July 2014.

<sup>11</sup> Entre autres : Clark & D. Taplin (2012). *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. New York: Actknowledge.

De Reviens, B., & Hadjaj-Castro, H. (2014). *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement "complexe": analyser, planifier, suivre et évaluer*. F3E & COTA. Paris et Bruxelles.

### 1.3.2. Critère d'évaluation du projet et matrice d'évaluation

Les différents critères d'évaluations sont définis comme suit<sup>12</sup> :

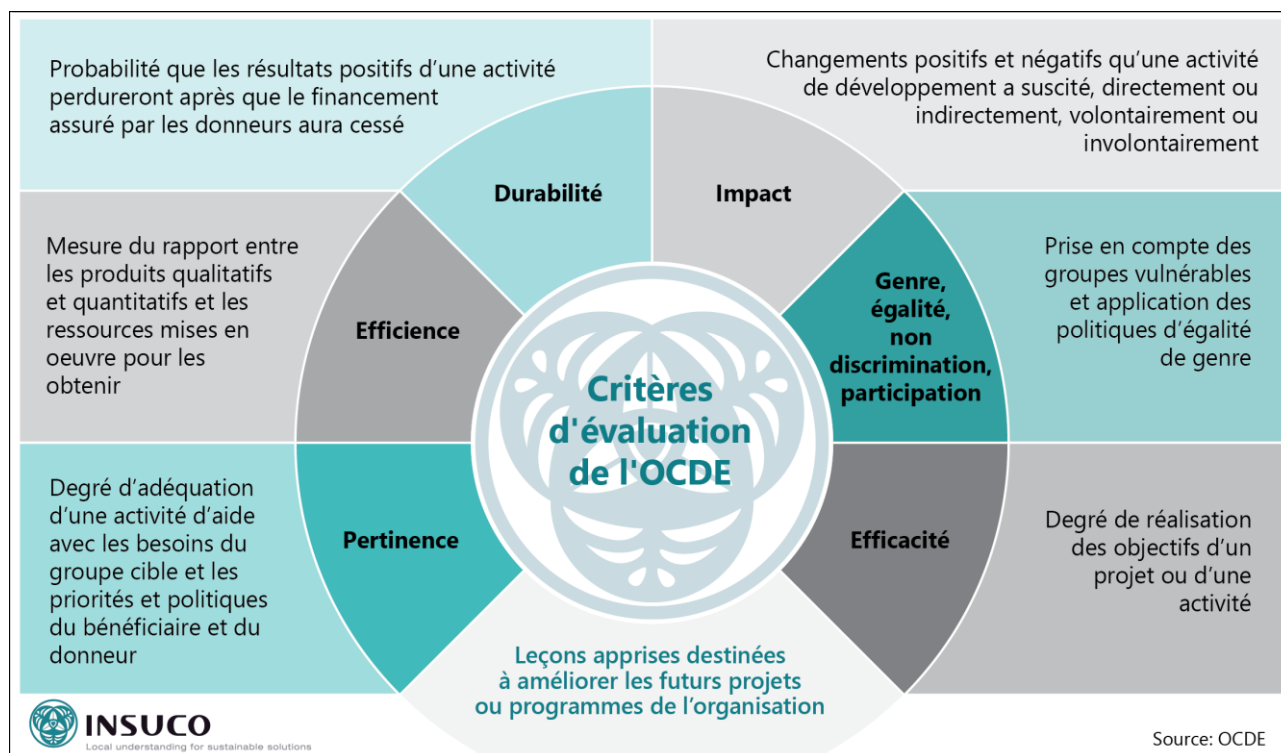


Figure 1 : Les critères d'évaluation de l'OCDE

La matrice suivante présente, critère par critère, les différentes questions spécifiques d'évaluation affinées par les consultants, et indique la manière dont ces questions ont été traitées dans le cadre de la présente évaluation. Cette matrice suit les recommandations de l'UNEG concernant les méthodologies d'évaluation de projet.

<sup>12</sup><http://www.oecd.org/development/evaluation>.

Tableau 1 : La matrice d'évaluation du projet CAP-Madagascar

Pertinence					
Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / outil de collecte	Indicateurs / norme de qualité	Méthodes d'analyse
La conception du projet répondait-elle aux besoins et aux priorités des principales parties prenantes du projet (spécifiques aux zones d'intervention) ?	<p>Comment les parties prenantes ont contribué à l'élaboration du projet ?</p> <p>La perception des besoins tels que planifiés et exécutés par le projet est-elle compatible avec la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires visés ?</p>	Fiche projet Document de projet (PRODOC)	Collecte de données documentaires	Pertinence de l'analyse de contexte	
Le projet est-il complémentaire des autres interventions et cohérent ?	<p>Quelle adéquation entre les activités du projet et les mesures préexistantes de contrôle et de surveillance de la pandémie, ainsi qu'avec les autres projets des Nations Unies (NU) ?</p> <p>Les composantes du projet sont-elles en adéquation avec l'analyse et les objectifs de consolidation de la paix, ainsi que les besoins sous-jacents, le plan UNDAF (2015-2020), les priorités nationales et les ODD ?</p> <p>Les composantes du projet sont-elles cohérentes pour répondre aux résultats escomptés ?</p>	Documents d'orientations politiques et stratégiques nationaux et internationaux (ODD, UNDAF, Politiques sectorielles nationales, stratégies de réponse à la crise sanitaire, discours politiques)	Entretiens semi directifs avec les partenaires de mise en œuvre  Entretiens semi directifs avec les acteurs bénéficiaires du projet.	Degré de consultation et participation des parties prenantes  Degré d'alignement aux politiques et stratégies internationales, nationales et locales	Analyse documentaire  Analyse de la perception et de la vision des acteurs du projet.
Le projet est-il pertinent dans ses modalités de mise en œuvre	<p>La Théorie du Changement est-elle adaptée au contexte, adaptée au(x) défi(s) identifié(s) et logiquement liée ?</p> <p>La prise en compte de l'aspect genre dans l'identification des bénéficiaires et la participation prévue des parties prenantes est-il respecté ?</p> <p>Quelle est la pertinence du dispositif organisationnel mis en place par les partenaires ?</p>	Guidelines PBF		Degré de prise en compte des besoins prioritaires de la population cible	

	Le projet répond-il aux exigences spécifiques du PBF (dimension consolidation paix, innovation)				
Efficience					
Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / outil de collecte	Indicateurs / norme de qualité	Méthodes d'analyse
L'évaluation des résultats du projet par rapport à l'investissement en ressources humaines, financières et en temps du projet montre-t-elle une optimisation des ressources ?	<p>Les dépenses du projet ont-elles été utilisées de façon appropriée et/ou comme prévu ?</p> <p>L'allocation et la gestion des ressources humaines et financières étaient-elles optimales par rapport à la nature du projet ?</p> <p>Les ressources locales étaient-elles en mesure de réaliser les activités prévues, sinon un système de formation a-t-il été mis en place ?</p>	<p>TDR des activités (formations des FDS, sessions d'engagement, activités gares routières, etc....)</p> <p>Document de projet</p> <p>Synthèses et rapports d'activités</p> <p>Présentation synthétique des résultats du projet</p> <p>CR du comité technique</p> <p>CR des missions de suivi</p>	<p>Collecte documentaire</p> <p>Entretiens semi directifs avec les partenaires de mise en œuvre</p> <p>Entretiens semi directifs avec les acteurs bénéficiaires du projet.</p>	<p>Rapport ressources / produits</p> <p>Nombre de participants aux activités</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse de la perception et de la vision des acteurs du projet.</p>
La stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?	<p>Les ressources prévues pour adresser les problématiques au genre ont-elles été utilisée de manière efficiente ?</p> <p>Les activités ont-elles été mises en œuvre à temps, comme prévu et de façon bien organisée ?</p> <p>Quels ont été les effets du Covid-19 sur le projet et comment le projet s'est-il ajusté ?</p> <p>Dans quelle mesure la contribution ou la participation / engagement des partenaires a-t-elle bien fonctionné ?</p> <p>Le projet a-t-il su s'adapter à des facteurs extérieurs (politique, institutionnel, économique) qui ont pu gêner sa mise en œuvre, quel dispositif organisationnel pour s'adapter à ces facteurs ?</p> <p>Les bénéficiaires des activités prévus ont-ils pu effectivement participer ? quels ont été les obstacles à leur participation ?</p>				

Efficacité					
Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / outil de collecte	Indicateurs / norme de qualité	Méthodes d'analyse
<p>Quelle est la performance globale du projet CAP Madagascar dans la réalisation des produits et effets attendus – qualitatif et quantitatif ?</p>	<p>Quelles sont les données disponibles pour démontrer ces réalisations ?</p> <p>Comment est-ce que les résultats du projet ont-ils adressé les facteurs de conflits/ tensions mentionnés dans l'analyse de conflits du projet et comment ont-ils contribué aux résultats de consolidation de la paix recherchés par le PBF ?</p> <p>Les résultats/produits du projet sont-ils utilisés par le Gouvernement de Madagascar et/ou d'autres partenaires afin de contribuer aux résultats à long terme ?</p> <p>Quels facteurs ont favorisé ou atténué, voire empêché la réalisation des résultats ? Quelles mesures de mitigation le projet a-t-il adopté face à ces facteurs de blocage ?</p>	<p>Présentation synthétique des résultats du projet</p> <p>PRODOC</p> <p>CR des activités</p> <p>TDR d'activités</p> <p>Rapports d'activités (ex : formation de la GN)</p> <p>Rapports de réception / remise de matériel.</p> <p>Documents techniques d'activités réalisés par les prestataires.</p>	<p>Collecte documentaire</p> <p>Entretiens semi directifs avec les partenaires de mise en œuvre</p> <p>Entretiens semi directifs avec les acteurs bénéficiaires du projet.</p>	<p>Indicateurs de performance (cadre de résultat)</p> <p>Niveau de satisfaction des participants aux activités</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse de la perception et de la vision des acteurs du projet.</p>
<p>Le dispositif de mise en œuvre du projet a-t-il contribué à une bonne performance du projet ?</p>	<p>Les stratégies et les outils (y compris le M&amp;E) utilisés étaient-ils efficaces dans la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Des partenariats techniques et des synergies ont-ils été établis et ont-ils favorisé la réalisation des produits et l'atteinte des effets ?</p> <p>Le projet a-t-il atteint les bénéficiaires visés ? Sinon, pourquoi, et comment rattraper les écarts le cas échéant dans la période post-financement PBF ?</p> <p>Quels aspects du fonctionnement auraient pu être améliorés pour atteindre plus efficacement les objectifs ? Quels sont les aspects qui n'ont pas pu être améliorés ? Est-il possible d'évaluer l'efficacité du pilotage du projet et du dispositif de suivi du projet ?</p>	<p>Présentation synthétique des résultats du projet</p> <p>Coupures de presse</p> <p>CR du comité technique</p> <p>CR des missions de suivi</p> <p>Entretiens avec les acteurs</p>			

Impact					
Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / outil de collecte	Indicateurs / norme de qualité	Méthodes d'analyse
<p>Existe-t-il des preuves qu'une contribution significative a été apportée au résultat à long terme en matière de consolidation de la Paix, en matière de prévention contre la propagation de la pandémie Covid-19, en matière de concertation et dialogue avec les partenaires étatiques, et aux résultats/objectifs globaux du projet CAP Madagascar ?</p>	<p>Les indicateurs révèlent-ils des progrès significatifs vers l'atteinte des objectifs de niveau supérieur du projet (résultats)?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il/aura-t-il des impacts indirects positifs et/ou négatifs ?</p> <p>En termes de changements observables liés au renforcement des capacités des acteurs, l'élaboration et la mise en place du dispositif de suivi-évaluation a-t-il facilité l'émergence d'une vision commune en identifiant les chemins d'évolutions ou de changements possibles ? Quelle analyse peut-on faire sur le suivi des marqueurs de changement déjà identifiés ?</p> <p>L'accompagnement proposé dans le cadre du projet a-t-il permis la création d'espaces de dialogue entre les représentants des autorités et les autres groupes impliqués ?</p>	<p>Présentation synthétique des résultats du projet</p> <p>PRODOC</p> <p>CR des activités</p> <p>Entretiens avec les acteurs</p> <p>Enquête de perception de la population</p>	<p>Collecte documentaire</p> <p>Entretiens semi directifs avec les partenaires de mise en œuvre</p> <p>Entretiens semi directifs avec les acteurs bénéficiaires du projet.</p>	<p>Indicateurs de résultat et d'objectif (cadre de résultat)</p> <p>Niveau d'application des acquis par les bénéficiaires</p> <p>Niveau de perception positive de la population cible</p> <p>Mise à l'échelle des résultats obtenus au niveau national</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse de la perception et de la vision des acteurs du projet et bénéficiaires</p> <p>Analyse quantitative des bases de données du projet</p> <p>Diagnostic qualitatif sur le contexte et les secteurs d'intervention du projet</p> <p>Analyse statistique de comparaison et de causalité</p>

Durabilité					
Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / outil de collecte	Indicateurs / norme de qualité	Méthodes d'analyse
<p>Les conditions sont-elles réunies pour que les produits et les résultats du projet se poursuivent après la fin de l'intervention (financière, institutionnelle, juridique, technique et politique) ?</p>	<p>Existe-t-il une réelle appropriation des enjeux du projet par les différents partenaires impliqués ?</p> <p>Les parties prenantes (notamment partenaires nationaux et OSC) indiquent-elles que les résultats du projet et les capacités renforcées seront utilisés à l'avenir &amp; capitalisés ?</p> <p>Les mécanismes de pérennisation des résultats du projet ont-ils été mis en place par les acteurs du projet ? Sont-ils fonctionnels ? Dans quelle mesure la partie nationale a-t-elle mis en place les mécanismes visant à favoriser la durabilité des résultats du projet ?</p>	<p>Présentation synthétique des résultats du projet</p> <p>PRODOC</p> <p>CR des activités</p> <p>Entretiens avec les acteurs</p> <p>Enquête de perception de la population</p>	<p>Collecte documentaire</p> <p>Entretiens semi directifs avec les partenaires de mise en œuvre</p> <p>Entretiens semi directifs avec les acteurs bénéficiaires du projet.</p>	<p>Utilisation effective et dans la durée des acquis du projet</p> <p>Institutionnalisation des résultats obtenus (inscription dans les stratégies sectorielles, validation par les institutions centrales)</p> <p>Niveau d'application des acquis par les acteurs bénéficiaires</p> <p>Mise à l'échelle des résultats obtenus au niveau national</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Analyse de la perception et de la vision des acteurs du projet.</p> <p>Analyse statistique de comparaison et de causalité.</p> <p>Analyse de la 'rétention du matériel et infrastructures</p>
<p>Y a-t-il des indications que les bénéfices générés par ce projet se poursuivent une fois que le soutien externe cesse, que des effets catalytiques sont repérés et impactent ou vont impacter la durabilité du projet ?</p>	<p>La durabilité peut-elle être remise en cause par des changements ou des dysfonctionnements organisationnels repérés chez les différents partenaires et acteurs du projet ?</p> <p>Quels moyens ont été mis en œuvre pour permettre l'appropriation du projet par les bénéficiaires ? En quoi peut-on dire qu'elle est effective ?</p>				



### 1.3.3. Outils de l'évaluation

#### 1.3.3.1. Analyse documentaire

L'évaluation s'est basée sur une large analyse documentaire de documents développés dans le cadre du projet, ainsi que des documents d'expertise externes. Cette analyse a porté sur les documents suivants :

- Documents de projet généraux : document de projet du PBF, documents budgétaires, plan de redéploiement et de durabilité du projet, rapports du comité technique, etc. ;
- Documents descriptifs des activités : TDR d'activités, rapport d'activité, livrables développés dans le cadre des activités (modules de formation, matériel de communication, actes de colloque, etc.) ;
- Document de suivi évaluation du projet : rapport de progrès semestriel et annuel, rapport financier, rapport de mission de suivi terrain, etc. ;
- Etudes menées dans le cadre du projet ou dans la thématique d'intervention par les agences de mise en œuvre (Etude de perception de la population (Baseline) menée par OIM, Etude sur les impacts de la pandémie de Covid-19 sur la situation des femmes et les violences basées sur le genre à Madagascar menée par UNFPA en juillet 2020) ;
- Documents politiques et stratégiques nationaux et internationaux (Plan Multisectoriel d'Urgence (PMDU), UNDAF Madagascar 2015 -2020 & évaluation, etc.), discours et communiqués de presse du GdM lié à la thématique d'intervention ; et
- Rapports d'expertises externes, articles de presse et analyse de la gestion de la crise sanitaire à Madagascar.

#### 1.3.3.2. Entretiens semi directifs individuels

Ces entretiens ont été conduits auprès d'acteurs-clés, qui ont été identifiés conjointement par l'équipe d'évaluation, et les agences de mise en œuvre. Ils ont été réalisés principalement en présentiel et certains à distance, en fonction des exigences liées aux restrictions sanitaires. Le choix des personnes à interviewer reflète une certaine diversité d'acteurs impliqués dans le projet, de positionnement professionnel (acteurs institutionnels – opérationnels), d'implication dans le projet (agence de mise en œuvre, partenaire étatique, société civile) et de situation géographique (Antananarivo – Toamasina). Ces entretiens semi-directifs ont permis de :

- Compléter les informations collectées dans le cadre de l'analyse documentaire et ainsi affiner et développer les analyses ;
- Recueillir et confirmer des informations factuelles ;
- Capter les perceptions et les représentations des différentes personnes enquêtées, notamment sur les aspects qualitatifs et non quantifiables de l'évaluation (communication, participation et gouvernance, impact, durabilité, etc.) ;
- Obtenir des suggestions et recommandations pertinentes et réalistes, émanant des acteurs et partenaires eux-mêmes.

Au total, 65 personnes ont été rencontrées, parmi lesquels 09 staffs ou anciens staffs des agences de mise en œuvre, 04 autres membres des Nations Unies, 25 partenaires nationaux du projet, 18 partenaires locaux, 09 prestataires du projet et experts du secteur. Les grilles d'entretien ainsi que la liste complète des personnes rencontrées figurent en annexe (6.1) au présent rapport.

Les principes suivants ont été respectés pour mener à bien les entretiens semi-directifs. Ils ont été réalisés par des évaluateurs indépendants de manière confidentielle. Les informations recueillies et points de vue émis par les évaluateurs n'ont en aucun cas été rapportés individuellement aux agences de mise en œuvre ou diffusés publiquement. Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle. Dans certains cas, des entretiens ont été réalisés de manière collective, afin de recueillir les points de vue de plusieurs interlocuteurs impliqués dans les mêmes activités. Il a été garanti aux interlocuteurs que ses paroles pourront être anonymisées, particulièrement lorsqu'il s'agit de sujets sensibles, ou d'interlocuteurs soumis à des devoirs de réserve et de confidentialité.

Lors de tous les entretiens, les évaluateurs ont fait part de l'objectif de la rencontre et des thématiques de l'évaluation avec l'interlocuteur au moment de la prise de rendez-vous, et l'ont rappelé au début de l'entretien. Ils ont également précisé l'indépendance de l'évaluation, la possibilité de ne pas répondre à certaines questions pendant l'entretien et d'y mettre fin quand l'interlocuteur le souhaite. Lors des prises de contact le

plan de communication élaboré par Insuco et validé par l'OIM a été transmis à l'interlocuteur et/ou partagé à l'oral. L'ordre de mission signé par les trois agences a également été partagé.

La grille d'entretien a été utilisée à titre indicatif et adaptée en fonction des interlocuteurs, de ce qui est le plus pertinent, des connaissances et de l'implication de l'interlocuteur, du temps disponible, de son attitude et des priorités identifiées avant et pendant l'entretien. Notamment, il peut être important de recontextualiser certains concepts et certaines questions en fonction du niveau de connaissance de l'interlocuteur sur le projet.

### 1.3.3.3. Observations de lieux affectés par le projet.

Des observations directes sur site (activités, bureaux des partenaires, etc.) ont été réalisées dans les zones d'intervention du projet, notamment afin de percevoir les pratiques du partenaire d'utilisation des ressources fournies dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

Les observations de sites suivants ont été réalisées :

- Prisons des Maisons centrales à Antananarivo (Antanimora) et Toamasina (Ambalatavoahangy) (observation de la rétention et de l'utilisation du matériel livré dans le cadre du projet) ainsi que des constructions / réhabilitation d'infrastructures ;
- Centre d'Ecoute et de Consultation Juridique (CECJ) de Toamasina ; et
- Gare routière Maki Andohatapenaka à Antananarivo.

Les observations ont été effectuées à l'occasion des rencontres avec les différents partenaires du projet, Ces observations ont permis de se rendre compte de la réalité des activités, des interactions avec les groupes cibles, des rapports entre partenaires, des conditions de travail et des infrastructures. Ces observations ont servi à confirmer et contextualiser les informations reçues lors des entretiens ou analyse documentaire, et à compléter l'évaluation des critères d'efficacité, d'impact et de durabilité du projet. Des photographies ont été prises lors des observations, et illustrent les analyses contenues dans le rapport.

## 1.4. Limites de l'évaluation

L'évaluation à fait face aux limites suivantes

### ■ Timing de l'évaluation

L'évaluation a eu lieu de janvier à mars 2022, soit immédiatement après la fin des activités du projet. Ce timing comporte des atouts et des limites. La proximité immédiate avec la période de mise en œuvre du projet favorise la possibilité de rencontrer les personnes clés impliquées dans le projet, qui sont pour la plupart encore en fonction, et dont l'implication dans le projet est donc très récente. Cependant, ce timing ne permet pas aux interlocuteurs d'avoir un certain recul par rapport au projet, qui est nécessaire afin de l'apprécier pleinement. Cela limite notamment la possibilité d'apprécier l'impact et la durabilité, qui sont des critères qui ne s'évaluent que dans un temps long, qui comprend un temps « après projet ». L'appréciation de ces deux critères comportent ainsi des analyses se basant sur des hypothèses et des faisceaux d'indices recueillis pendant l'évaluation plus que sur des constats avérés et consolidés dans le temps. Pour le projet CAP Madagascar, de nombreuses activités ont de plus été réalisées à la toute fin du projet (novembre et décembre 2021, voir janvier 2022 pour la réception de certains matériels et bâtiments), ce qui a limité le recul nécessaire pour observer l'utilisation du matériel et des infrastructures. On note également que malgré ce timing serré, un nombre important d'interlocuteurs n'étaient déjà plus en poste ou avaient changé de fonction<sup>13</sup>.

### ■ Evaluation qualitative et illustrative

La méthodologie d'évaluation est essentiellement qualitative et s'est concentrée sur l'analyse du processus du projet (analyse des activités, des documents internes, rencontres avec les agences, les partenaires étatiques, etc.). Les analyses produites portent donc sur les l'expérience vécues par les acteurs impliqués directement dans le projet et leurs points de vue exprimés. Il s'agit d'une méthodologie adaptée aux thématiques du projet, particulièrement complexes et à l'objectif principal de contribution à la paix et à la baisse des tensions sociales, qui sont qualitatives et difficilement quantifiables. Une analyse approfondie, quantifiée,

<sup>13</sup> C'est le cas du Chef de Mission de OIM qui a grandement contribué à développer le projet et appuyé la phase de démarrage, du chargé du projet à OIM, de la conseillère gouvernance du PNUD et de quelques acteurs Ministériels. Si certains de ces acteurs ont tout de même pu être interrogés, mais à distance (OIM et PNUD), ce turn over a limité le nombre et la qualité d'informations de première main collectés au cours de l'évaluation.

de l'impact social et à grande échelle du projet aurait nécessité la réalisation de larges enquêtes auprès de la population affectée indirectement par les activités mises en œuvre par le projet. Ces enquêtes ont été réalisées dans le cadre du projet, en dehors de ce processus d'évaluation, et les résultats des enquêtes de fin de projet ne sont pas disponibles à l'issue du processus d'évaluation, et ne sont donc pas intégrés au présent rapport. L'analyse présentée dans cette évaluation est donc essentiellement qualitative et illustrative.

### ■ Situation sanitaire

L'évaluation a dû s'adapter aux contraintes liées à la situation sanitaire. Un certain nombre d'entretiens ont notamment dû être organisés en distanciel. Cette modalité limite les interactions avec les évaluateurs, rend les échanges moins dynamiques et peut limiter la richesse des échanges et des informations obtenues. On note également que le debriefing de fin de mission terrain organisé par l'équipe d'évaluation le 21 février pour le groupe de référence de l'évaluation n'a pas pu être organisé en présentiel.

### ■ Nombre de secteurs et d'interlocuteurs impliqués dans le projet

Le projet a été mis en œuvre par un regroupement de trois agences des Nations Unies, auxquels s'ajoutent le HCDH. Il a été mis en œuvre auprès de nombreux acteurs nationaux, soit sept (7) Ministères, ainsi que des acteurs publics locaux et des acteurs non étatiques (ex : l'association ANJA). Pour un projet d'une durée limitée (un an) et d'un montant limité (environ un million d'euro), le nombre d'interlocuteurs, et notamment d'interlocuteurs institutionnels, est donc très important. L'équipe d'évaluation disposait d'une quarantaine d'homme/jours pour réaliser cette évaluation. L'équipe a donc ciblé les personnes clés à rencontrer au sein de ces institutions, mais il n'a évidemment pas été possible de rencontrer un nombre important de personnes et de services au sein de chacune de ces institutions, ce qui aurait été nécessaire pour évaluer en profondeur les changements -ou absences de changement- au niveau institutionnel de tous ces acteurs ciblés par le projet. La présente évaluation s'est concentrée sur des rencontres avec les points focaux nommés au sein de ces différentes institutions, ainsi que sur les bénéficiaires directs des différentes activités<sup>14</sup>.

### ■ Accès à la documentation et aux données de suivi évaluation

L'accès aux données de suivi évaluation du projet par l'équipe d'évaluation a également été limité. Le plan de suivi évaluation du projet, qui selon le document de projet du PBF devait être développé au début du projet n'a été partagé avec l'équipe d'évaluation que très tard<sup>15</sup>, et ce, après plusieurs relances. Comme évoqué plus haut, les données issues de l'étude de perception n'ont pas été disponibles pour l'analyse effectuée dans la présente évaluation, ce qui a limité l'analyse de l'impact du projet au niveau de la société dans son ensemble – dans les zones d'intervention. Enfin certaines données et rapports ont été transmis assez tard dans le processus d'évaluation, ce qui a limité la possibilité de triangulation et de vérification des résultats de certaines activités<sup>16</sup>. Ces deux rapports, ainsi que les comptes rendus des visites de suivi terrain, sont les seuls documents de suivi évaluation du projet qui ont été transmis à l'équipe d'évaluation.

## 2. Présentation synthétique du projet

<sup>14</sup> L'ensemble des points focaux des Ministères ont pu être interrogés, à l'exception du point focal du Ministère de la santé, qui a été contactée à plusieurs reprises et un rendez-vous avec été fixé. Une rencontre n'a pas pu avoir lieu, du fait de missions de terrain auxquels le point focal a participé pendant la période de collecte de données de l'évaluation.

<sup>15</sup> Le plan de suivi évaluation a été transmis à l'équipe d'évaluation le 01<sup>er</sup> mars. Il s'agit d'un plan de mise en œuvre mais n'a pas fait l'objet de mise à jour suivant le progrès du projet.

<sup>16</sup> Les rapports d'activités semestriels et annuels du projet, qui sont les seuls documents avec la présentation PwP des résultats synthétiques du projet à contenir des informations sur l'atteinte des cibles des indicateurs, ont été transmis aux évaluateurs le 16 février, soit à la fin de la phase de collecte de données à Antananarivo. Le rapport annuel a été transmis dans une version de travail comportant encore des commentaires des différents relecteurs. Ils avaient été redemandés par les évaluateurs dans le rapport initial transmis le 4 février.

## 2.1. Contexte de la crise de la Covid 19 à Madagascar et justification du projet

Pour des raisons de sécurité sanitaire, et pour permettre le fonctionnement régulier des pouvoirs publics, l'état d'urgence sanitaire a été proclamé sur toute l'étendue du territoire de la République de Madagascar suivant le Décret n°2020-359 du 21 mars 2020 pendant une durée de quinze (15) jours et est prolongé successivement jusqu'au 18 octobre 2020 (date de la fin de l'état d'urgence sanitaire). En application desdits décrets, et en vue de contenir la propagation du coronavirus, le Gouvernement a pris des mesures drastiques qui ont impacté fortement la vie de la population Malagasy. En effet, le GdM a édicté des mesures d'ordre public qui ont restreint certaines libertés publiques fondamentales, notamment la liberté de circuler des personnes.

La mise en œuvre de diverses restrictions et interdictions a contribué à générer une tension sociale au sein de la population<sup>17</sup>. Dans ce climat, les FDS ont dû faire respecter les restrictions de mobilité observées depuis/vers certaines régions de Madagascar dans un contexte de confinement, puis de déconfinement progressif (mai et juin 2020) ou de reconfinement ciblé (juillet et août 2020) en usant, dans certains cas, de la force<sup>18</sup>. Les médias et observateurs de la société civile ont exprimé des inquiétudes concernant des atteintes à la liberté d'opinion, d'expression et de circulation de l'information, soulignant : (i) la réquisition des temps d'antenne des chaînes de télévision et de radio ; (ii) un accès difficile des médias aux responsables gouvernementaux, aux experts médicaux, et autres responsables clés dans la lutte contre la pandémie ; et (iii) l'exclusion de certains médias, l'arrestation et la détention de journalistes<sup>19</sup>. Plusieurs communiqués et analyses publiés par des Organisations de la Société Civile (OSCs) en ont fait l'écho, en appelant les autorités gouvernementales à la prudence et au respect des principes de nécessité et de proportionnalité dans l'application des mesures liées à l'état d'urgence sanitaire<sup>20</sup>.

Les principales mesures d'exceptions présentent des enjeux par rapport à la mise en pratique des principes de la bonne gouvernance, de transparence et de redevabilité auxquels le GdM ambitionne dans sa réponse sanitaire et socio-économique au Covid-19. En effet, la gestion de la crise de la Covid-19, dans ses dimensions sanitaires, sociales et économique, a requis la prise de nombreuses décisions, y compris d'engagements budgétaires imprévus, dans des délais extrêmement contraints, sans disposer des moyens habituels de discussion avec les populations spécifiques que ces décisions ciblent.

Au cours des premiers mois de la crise et dans les périodes suivantes, plusieurs acteurs et analystes soulignent l'impact particulièrement préoccupant des mesures de restriction sur la situation socio-économique que subissent les malgaches. Dans ce contexte de restriction et d'incertitude, certaines zones sont plus directement impactées par le virus comme par les mesures de restriction comme Toamasina et Antananarivo. C'est d'ailleurs à Toamasina que s'observent en 2020 des manifestations et protestations à l'encontre des mesures de restriction, qui ont fait craindre une intensification des tensions entre autorités et population. Des acteurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation nous ont fait part de l'importance des impacts socio-économiques des mesures, et de la très grande difficulté d'une large part de la population à pouvoir subvenir à leurs besoins en période de pandémie. C'est pour la population la plus vulnérable qui évolue dans le secteur économique informel, dont la survie économique se joue au jour le jour, que les règles de restriction étaient particulièrement compliquées à respecter, mais également très difficile à comprendre ou accepter<sup>21</sup>. Selon un représentant d'une agence de mise en œuvre « *Une population dans une situation de survie, comme c'est le cas à Madagascar, a besoin de mobilité, en premier lieu pour trouver des moyens de subsistance. De ce fait, elle comprend mal les restrictions mises en place, surtout quand elles ne sont pas ou mal expliquées* ». Cette crise intervient de plus dans un contexte de méfiance importante de la population envers l'action des FDS, et de critiques récurrentes mettant en lumière des dysfonctionnements structurels au niveau de la bonne

<sup>17</sup> Les informations présentées ici sont tirées de la revue de presse et plus largement de la documentation fournie par les partenaires dans le cadre de la revue documentaire.

<sup>18</sup> Voir, notamment : Africanews, 04 juin 2020, *Anti-lockdown protest in Madagascar over alleged police brutality* <https://www.africanews.com/2020/06/04/anti-lockdown-protest-in-madagascar-over-alleged-police-brutality/>

<sup>19</sup> TV5 Monde, Madagascar : une journaliste arrêtée pour avoir critiqué la gestion de la crise du Covid-19. <https://information.tv5monde.com/terriennes/madagascar-une-journaliste-arretee-pour-avoir-critique-la-gestion-de-la-crise-du-covid-19>.

<sup>20</sup> *Gouvernance de la crise sanitaire covid-19 à Madagascar : constats, leçons apprises et recommandations*, Transparency International Initiative Madagascar, Janvier 2021.

<sup>21</sup> Vallée O. et Ramasy J., septembre 2020, « FMI, Madagascar et la pandémie de Covid-19 », in *Le grand Continent*. <https://legrandcontinent.eu/fr/2020/09/05/le-fmi-madagascar-et-la-pandemie-de-covid-19/>

gouvernance publique et de la transparence de l'action publique à Madagascar de la part d'observateurs internationaux et de la société civile<sup>22</sup>.

De manière plus spécifique, certaines catégories de population vulnérables, dont les femmes, les jeunes, les filles, les personnes handicapées, et les personnes en détention ont été durement frappées par les impacts sanitaires et économiques de la pandémie. En effet, la Covid-19 a accentué les inégalités existantes, les abus et les violences dont les femmes sont les principales victimes<sup>23</sup>. Ces mesures ont pour effet indirect collatéral d'augmenter les risques liés à la VBG et de limiter la capacité des survivantes à se distancier de leurs agresseurs, et à accéder à un soutien externe, dans un contexte de services d'assistance réduits ou interrompus.

La Covid-19 n'a pas épargné les établissements pénitentiaires qui souffrent d'une surpopulation chronique. La promiscuité qui résulte du taux d'occupation élevé des prisons a rendu difficile, voire impossible, l'application des gestes barrières nécessaires. Au vu des conditions alimentaires, sanitaires et hygiéniques, ainsi que du profil à risque de certaines personnes en détention (personnes âgées, femmes enceintes, toxicomanes, malades aux nombreuses pathologies), le risque de propagation et de létalité de l'épidémie est élevé. Les mesures prises pour endiguer l'épidémie en milieu carcéral ont eu des effets indirects préjudiciables : (i) la suspension des audiences a reporté les perspectives d'un procès rapide ; (ii) la suspension des visites familiales, durant lesquelles les familles apportent les repas aux détenus, a entraîné un sentiment d'abandon chez les détenus ; (iii) l'angoisse et la panique liée à la pandémie ont affecté la santé mentale des détenus. Tout ceci était considéré à l'origine des comportements d'opportunités des tentatives d'évasion, notamment dans la prison d'Ambatolampy et la maison centrale de Farafangana ayant provoqué une vive réaction et émotion dans le pays.

## 2.2. Elaboration et adoption du projet

Le projet trouve son origine dans la période du premier lock down à Madagascar en Mars Avril 2020. Les agences des Nations Unies se demandent si « la crise du Covid-19 ne pourrait pas avoir un impact négatif sur les tensions sociales à Madagascar et la construction de la paix »<sup>24</sup>. En lien étroit avec le secrétariat du PBF, deux projets sont alors développés : un projet d'appui institutionnel, dans le domaine de la gouvernance et de la sécurité, qui deviendra CAP Madagascar, et un projet d'appui et de dialogue communautaire, qui cible donc plus directement la population.

L'idée pour les agences est, dans le contexte des premiers mois de la pandémie, de répondre à un besoin urgent, et donc d'intervenir rapidement pour une période limitée pour des besoins qui sont assez spécifiques à Madagascar : dans ce contexte de fragilité institutionnelle, de manque de confiance entre FDS et population, et de grande précarité économique de la population, il s'agit, parallèlement aux appuis dans le domaine santé et sanitaire portés par d'autres projets, d'appuyer les institutions afin de faire baisser le risque de tensions sociales accrues par les mesures de restriction liées à la pandémie et ainsi d'éviter que la crise sanitaire vienne peser sur la vulnérabilité déjà importante de la population, et in fine, compromettre la construction de la paix.

Deux volets se dégagent : un volet « gouvernance » porté par le PNUD, et un volet « sécuritaire/mobilité » porté par OIM et le PNUD. Un troisième volet est ajouté, celui d'un appui spécifique aux populations en situation de vulnérabilité notamment les détenu.e.s et victimes de VBG, porté par le FNUAP et le PNUD.

Au niveau interne, le projet est une opportunité de collaboration inter-agence, qui est une condition aux financements PBF, sachant que l'OIM comme le PNUD ont à Madagascar déjà une expérience d'obtention et de gestion de fonds PBF.

Selon les acteurs interrogés, le projet a été principalement élaboré par les trois agences de mise en œuvre, et principalement formulé par OIM. Il ne semble pas que les partenaires nationaux du projet aient été formellement impliqué ou consulté dans ce processus de rédaction rapide, dans une logique de réponse « urgente ». Seul le FNUAP a indiqué avoir consulté son partenaire, à savoir le Ministère de la Population, de

<sup>22</sup> *Gouvernance de la crise sanitaire covid-19 à Madagascar : constats, leçons apprises et recommandations*, Transparency International Initiative Madagascar, Janvier 2021.

<sup>23</sup> Le confinement et les autres mesures limitant la circulation des personnes ont contribué à une augmentation des violences et tensions au niveau de la communauté, *Résultats de l'enquête de perception des femmes publiée par MPPSPF-UNFPA en juillet 2020*

<sup>24</sup> Entretien avec l'ancien CdM de OIM à Madagascar.

la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme<sup>25</sup>, pendant la phase d'écriture du projet, qui a exprimé le besoin d'activités de réinsertion des survivantes des VBG et l'appui aux CECJ.

Selon les représentants des agences, le projet est soutenu par le secrétariat du PBF dès son élaboration au cours du printemps 2020, puis par le PBSO au Siège avant l'été 2020. Selon les agences de mise en œuvre et le financeur, le projet était donc prêt à être mis en œuvre à la mi 2020. Cependant, le projet devra attendre l'accord et la signature de la primature avant de pouvoir démarrer. Cet accord interviendra à la mi-décembre 2020, soit au dernier moment possible pour cette fenêtre de financement.

La proposition de projet a reçu un avis favorable au niveau du secrétariat du PBF et du PBSO à New York, aux alentours de la mi 2020. Une fois formellement approuvé, le projet a été mis en œuvre à partir du 17 décembre 2020, pour une période d'un an. On note que l'autre proposition de projet financé par le PBF, avec une approche communautaire n'a pas été approuvée par les autorités Malagasy. Seul le projet CAP Madagascar a été approuvé et donc mis en œuvre. Le projet CAP Madagascar avait par ailleurs, selon un représentant d'une agence de mise en œuvre, déjà fait l'objet de réserves émises par le Gouvernement, concernant notamment l'aspect transparence/redevabilité, qui avaient été pris en compte par les agences de mise en œuvre. En effet, selon un représentant d'une agence de mise en œuvre « *ce contexte de tension, ainsi que les différences de points de vue au sein même de l'exécutif, ont pu avoir un impact sur l'approbation des projets. Le Gouvernement semblait très préoccupé par le fait de garder la main sur la question très sensible de la gestion de la crise. Peut-être que la prolongation de la crise tout au long de l'année 2020, la perception que celle-ci s'installait pour longtemps, et les difficultés rencontrées par Madagascar au cours de l'année dans la gestion ont finalement convaincu les autorités de la pertinence du projet CAP* ». Le fait que l'autre projet PBF n'a finalement pas été validé par le Gouvernement semble confirmer l'attention importante et le contrôle stricte des autorités sur tous les projets internationaux portant sur cette thématique.

Le délai d'obtention des autorisations nécessaires au démarrage du projet a participé à remettre en question certaines activités à caractère « urgent. » En effet, l'ensemble des agences de mise en œuvre ont reconnu que certaines activités ont pu apparaître moins pertinentes au moment de leur mise en œuvre qu'au moment du développement du projet (Cf analyse de la pertinence du projet).

<sup>25</sup> Le Ministère de la Population aurait

Figure 2 : Présentation des objectifs spécifiques et des activités du projet CAP Madagascar



## OBJECTIFS SPÉCIFIQUES ET ACTIVITÉS DU PROJET CAP

### Le projet s'articule autour de 3 pôles d'activités :

- **Le Pôle d'activités 1 concerne les Forces de Défense et de Sécurité (FDS)**
  - ➔ Renforcer la capacité des organes de contrôle interne des FDS pour minimiser les risques d'abus, de violences et de corruption pendant les interventions auprès de la population ;
  - ➔ Promouvoir le respect des Droits de l'Homme au sein des FDS ;
  - ➔ Renforcer les capacités de suivi et surveillance épidémiologique en lien avec les dynamiques de mobilités internes et internationales, pour la mise en oeuvre de mesures de contrôle déployées de manière coordonnée, rationnelle et effective ;
  - ➔ Renforcer les capacités des FDS en termes d'engagement et sensibilisation, pour d'assurer la mise en oeuvre de mesures de contrôle qui bénéficient du soutien et de la compréhension de la population.
  
- **Le Pôle d'activités 2 concerne les acteurs clés de contrôle démocratique de gouvernance**
  - ➔ Renforcer la capacité de la Cour des Comptes dans ses fonctions spécifiques de contrôle et de rapportage de l'exécution des dépenses publiques et d'évaluation de politique publique ;
  - ➔ Renforcer les capacités de la société civile, les médias, la CNIDH, la HCDDDE, dans leurs missions spécifiques de surveillance, d'alerte, d'interpellation et de rapportage sur la situation des Droits de l'Homme.
  
- **Le Pôle d'activités 3 concerne les personnes les plus exposées aux risques de tensions, conflits et violences**
  - ➔ Renforcer les capacités et les mesures de prévention et de réponse aux VBG ;
  - ➔ Renforcer les capacités et les mesures de protection du personnel et de la population carcérale.



### 2.3. Mise en œuvre du projet

Le projet CAP Madagascar est financé par le PBF pour une allocation totale de US\$ 1.508.111,50. Mis en œuvre conjointement par trois (03) Agences des Nations Unies en tant qu'organisations bénéficiaires du projet, en l'occurrence le PNUD en sa qualité d'agence lead, l'OIM et l'UNFPA. Le projet a démarré le 17 décembre 2020 pour une durée de douze (12) mois, ayant une couverture nationale pour les volets d'accompagnement institutionnel et deux (02) régions cibles, notamment les zones urbaines/régionales de la Région Analamanga et de la Région Atsinanana pour les volets d'accompagnement opérationnel. Le HCDH apporte son expertise et son appui technique à la mise en œuvre du projet, et assurera un rôle de lead technique sur les questions liées au Human Rights Due Diligence Policy (HRDDP) et celles ayant trait à l'intégration transversale de la dimension droits humains dans l'ensemble des activités du projet.

Chacune des agences d'exécution est directement responsable de la mise en œuvre des activités de sa propre composante en étroite collaboration et coordination avec les différents départements ministériels et entités publiques impliqués sur le projet, notamment, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MID), en sa qualité de co-lead<sup>26</sup> du projet, le Secrétariat d'État chargé de la Gendarmerie Nationale (SEG), le Ministère de la Défense Nationale (MDN), le Ministère de la Sécurité Publique (MSP), le Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF), le Ministère de la Santé Publique (MSANP), le Ministère des Transports et de la Météorologie (MTM), le Ministère de la Justice (MinJUS), la Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme (CNIDH), le Haut Conseil pour la Défense de la Démocratie et de l'État de Droit (HCDDDED), et la Cour des Comptes.

La mise en œuvre des composantes d'activités du projet CAP Madagascar est sous le contrôle d'un Comité technique de projet et la supervision stratégique, du Comité de pilotage du portefeuille de Consolidation de la Paix.

Le démarrage du projet a connu des retards sous différents angles : (i) recrutement des staffs des Agences de mise en œuvre (PNUD et OIM) ; (ii) mise en place du Comité technique du projet ; et (iii) délai de certaines validations et engagements de partenaires institutionnels<sup>27</sup>. Ainsi, le projet CAP Madagascar a démarré au premier trimestre 2021 avec des activités préliminaires et de préparation (désignation des points focaux, enquête de perception, TDR d'activités, 1<sup>ère</sup> réunion du comité technique), mais les premières activités substantielles impliquant les partenaires n'ont eu lieu qu'à partir de mai 2021. La majorité des activités ont été mises en œuvre au cours du deuxième semestre de l'année 2021, soit entre la mi-projet et la fin du projet.

En revanche, les contraintes liées à la situation de la Covid-19 ont perturbé le démarrage et la mise en œuvre du projet. Censé être un projet d'urgence et prioritaire car portant directement sur la gestion de la crise sanitaire, le projet CAP Madagascar a aussi connu des contraintes et des retards comme les autres entités d'exécution de projet/programme durant les périodes de confinement ou de restriction de déplacement : tenue des réunions à distance, retard dans la mise à disposition des matériels et équipements et dans la construction des infrastructures.

### 2.4. Evolution de la situation sanitaire et de la gestion de la crise

Durant la période de mise en œuvre du projet CAP Madagascar du 17 novembre 2020 au 16 décembre 2021, la situation sanitaire à Madagascar a évolué. Alors que l'état d'urgence sanitaire avait été levé au mois d'octobre 2020, il a été enregistré une augmentation inquiétante des cas de contamination à la Covid-19 au mois de février 2021. Le 20 mars 2021, le pays est entré officiellement dans la 2<sup>ème</sup> vague de la pandémie. L'état d'urgence sanitaire a été de nouveau proclamé sur toute l'étendue du territoire de la République de Madagascar suivant le Décret n°2021-390 du 03 avril 2021, justifiant un retour à la situation d'exception, notamment : (i) l'isolement de Mahajanga et de Nosy-Be et la fermeture totale des frontières ; (ii) la fermeture des régions Analamanga, Atsinanana et Sava ; (iii) la fermeture de toutes les écoles et les universités et (iv) la mise en place de couvre-feu. L'état d'urgence sanitaire a été levé le 03 septembre 2021. Les mesures de restrictions prises en 2021 ont cependant, selon les acteurs rencontrés pendant l'évaluation, été moins contraignantes pour la population que celles prises en mars avril 2020.

Pour faciliter la lutte contre la Covid-19, Madagascar participe au programme « Covax » sous l'égide de l'OMS et de l'Alliance du vaccin (Gavi) afin de fournir des vaccins contre la Covid-19 à tous les pays, quel que soit

<sup>26</sup>Contrepartie nationale

<sup>27</sup> A titre d'exemple, la décision d'équiper les gares routières n'a été entérinée par le Ministère de la Santé Publique qu'en janvier 2022, alors que les échanges avec l'OIM ont commencé en août 2021, suite aux rapports PMM.



leur niveau de revenu. Trois (03) types de vaccins ont été introduits dans le pays : COVI Shield, Jensen, et dernièrement Pfizer. Le taux de vaccination à Madagascar reste néanmoins très faible puisque 767 mille personnes ont bénéficié des deux (02) doses de vaccin sur une population estimée à 25,7 millions d'habitants<sup>28</sup>.

Les frontières régionales se sont de nouveau ouvertes le 23 octobre 2021 contre le 06 novembre 2021 pour les frontières internationales. Tous les voyageurs entrant à Madagascar par voie aérienne sont tenus de présenter au moment de l'enregistrement le résultat négatif d'un test RT-PCR réalisé moins de 72 heures avant l'embarquement, de procéder à un test PCR à l'arrivée à Madagascar et de se confiner dans l'attente des résultats du test.

Concernant la gestion de la pandémie par les autorités Malagasy, les observateurs rencontrés relèvent tous le manque de données accessibles permettant de se faire une idée précise de la situation sanitaire tout au long de la crise, que ce soit au niveau national ou à des niveaux locaux particuliers, comme en détention par exemple. Le manque de test, et de diagnostic expliquent notamment ce manque d'information. Ainsi, les décisions politiques de gestion de la crise ont dû être prises avec un niveau d'information de terrain limité, contribuant ainsi à une certaine réserve et méfiance de la population par rapport au bienfondé et la légitimité des mesures prises. Du fait du manque d'information et d'une confiance limitée envers la communication et les mesures prises par les autorités publiques, les rumeurs se sont notamment développées -sur la réalité de la situation comme sur les mesures de restriction-<sup>29</sup>, diffusées notamment sur les réseaux sociaux, ce qui a eu pour effet, selon les observateurs rencontrés, de compliquer la tâche des autorités chargées de la gestion de la pandémie et de faire appliquer les mesures de restriction.

### 3. Analyse de la performance du projet par critère d'évaluation

#### 3.1. Pertinence & cohérence

##### 3.1.1. Pertinence du ciblage de l'intervention

L'évaluation considère la pertinence et cohérence du projet comme très satisfaisante en termes de réponse aux besoins, et moyennement satisfaisante en termes de modalité de mise en œuvre. Il ressort de l'évaluation que le projet répond à des besoins clairement identifiés par les agences de mise en œuvre dans le processus de développement du projet, et qui, selon les partenaires du projet rencontrés, correspondaient à des besoins réels, et que celui-ci a été développé en assurant un alignement avec les priorités nationales et en complémentarité avec les autres interventions du secteur.

L'évaluation reconnaît tout d'abord la rapidité avec laquelle le projet a été développé, alors même qu'il concerne plusieurs agences de mise en œuvre et de nombreux partenaires nationaux, le tout dans un contexte de début de pandémie complexe en matière de communication. Le projet répond clairement à une situation inédite en proposant de supporter les autorités qui sont en première ligne et ainsi d'appuyer une réponse qui est nécessaire et complexe à mettre en œuvre. Au regard de la situation sanitaire et sociale à Madagascar au début de la pandémie<sup>30</sup>, les thématiques et l'approche du projet semblent très pertinentes. Bien que la participation des acteurs nationaux dans l'élaboration du projet ait semblé limitée, leur information pendant la phase d'attente de validation du projet et leur adhésion ultérieure globalement bonne aux activités du projet montre que le projet répondait à un besoin réel. Le décalage entre la période de l'écriture et le démarrage du projet a cependant limité la pertinence du projet. Par exemple, les Points de contrôle sanitaire (PCS), après finalisation de deux (02) exercices de cartographie des flux de mobilité menés sur les axes RN2 et RN4 et la diffusion du rapport PMM<sup>31</sup> aux partenaires, n'ont pas été déployés sur décision de l'État Malagasy de fermer les régions pour des mesures de confinement.

Le ciblage thématique spécifique du projet sur les volets de la gouvernance, de la sécurité/restriction de la mobilité, et de la protection des populations vulnérables apparaît également très pertinent, et complémentaire

<sup>28</sup>Source : Rapport de l'INSTAT des résultats du RGPH3, 2021

<sup>29</sup> Voir, entre autres : *Gouvernance de la crise sanitaire covid-19 à Madagascar : constats, leçons apprises et recommandations*, Transparency International Initiative Madagascar, Janvier 2021.

<sup>30</sup> Cf supra : 2.1.Contexte de la crise de la Covid 19 à Madagascar et justification du projet.

<sup>31</sup> Population Mobility Mapping

des autres appuis ou politiques publiques dans le domaine de la réponse sanitaire. L'évolution de la pandémie à Madagascar comme au niveau global a montré qu'au-delà de la réponse sanitaire, l'impact de la crise sur l'évolution de la gouvernance publique et sur la mise en œuvre par les FDS des mesures de restriction de la mobilité sont devenus des points sensibles clés dans la gestion de la pandémie. A Madagascar, la pandémie est intervenue dans une situation de fragilité institutionnelle, de coordination limitée entre les acteurs de la sécurité de la gouvernance et de relations dégradées entre FDS et population. Ce contexte a rendu ces aspects de la gestion de la crise particulièrement sensibles et pertinents à adresser par le projet CAP Madagascar.

Le ciblage géographique et l'ancrage du projet apparaissent également très pertinents. Le projet proposait un double ancrage au niveau institutionnel (services centraux des Ministères clés, organes de commandement des FDS), et au niveau opérationnel (officiers et membres des FDS déployés sur le terrain, services déconcentrés de l'Etat, établissements pénitentiaires etc.). Le niveau opérationnel a principalement ciblé les régions Analamanga et Atsinanana. Le double ancrage du projet (institutionnel – opérationnel) apparaît très pertinent au regard de l'objectif du projet de contribuer à la paix et à la baisse des tensions, à travers l'appui et le renforcement aux institutions. Cet objectif renvoie conjointement à des impacts concrets sur le terrain qui nécessite une action au niveau opérationnel, en ciblant des acteurs qui sont directement au contact de la population, et à des changements de gouvernance au niveau institutionnels au sein des autorités publiques, qui nécessite une action auprès des acteurs centraux clés de l'ensemble des secteurs ciblés. Ce double ancrage apparaît pertinent et adapté à l'objectif du projet impliquant une action à ces deux niveaux.

Le ciblage géographique apparaît pertinent au regard de l'impact de la pandémie dans ces régions au moment du développement du projet, des foyers de population importants de ces régions, et des tensions qui sont apparues avec la population en 2020. On note toutefois que la pandémie a également durement touché d'autres régions lors des phases ultérieures de la pandémie, qui n'ont malheureusement pas pu être pris en compte dans le projet, notamment les régions Vakinankaratra et Haute Matsiatra<sup>32</sup>. Au niveau géographique, on remarque également une certaine disparité des interventions en fonction du résultat ou du partenaire de mise en œuvre. Ainsi, les actions de formation des FDS aux droits humains mis en œuvre par le HCDH a été mis en œuvre au niveau des chefs-lieux des 5 régions, avec donc un ciblage géographique « national ». Certaines activités d'appui au niveau opérationnel ont été menées à Antananarivo et Toamasina (ex : réhabilitation et fourniture de matériel dans les prisons) et d'autres uniquement dans la région Atsinanana (ex : les réhabilitations des CECJ et appuis aux comités ad hoc) et des districts de Moramanga et Manjakandriana. Ces différences de ciblage, fruit des différentes approches des agences de mise en œuvre, témoignent d'une coordination opérationnelle limitée du projet et rend peu lisible la stratégie du projet en termes d'impact.

### 3.1.2. Pertinence des modalités de l'intervention

Au niveau des modalités de mise en œuvre, le choix des agences de mise en œuvre apparaît comme pertinent. Dans un domaine aussi large que la gestion de la pandémie, de nombreuses agences auraient pu être impliquées. Selon les représentants des agences rencontrées, le fait de limiter à trois le nombre d'agences répond à un enjeu de bonne coordination et d'efficacité de l'action, et est une leçon apprise de précédents financements PBF. Au regard du temps limité de l'action, de son caractère « d'urgence » et de la nécessité de rapidité et de réactivité d'exécution, l'évaluation considère le choix de limiter le nombre d'agence comme pertinent. Le choix des agences apparaît pertinent et complémentaire, car il correspond tant au mandat thématique des différentes agences qu'à l'expérience spécifique de ces agences à Madagascar<sup>33</sup>.

Inversement, le nombre de partenaires nationaux n'a quant à lui semble-t-il pas été limité. On ne compte pas moins de sept Ministères impliqués directement dans le projet. Etant donné la fragilité institutionnelle existante à Madagascar, la faible coordination entre acteurs étatiques et le contexte de la crise du Coronavirus, il apparaît que le choix d'un grand nombre de partenaires étatique est risqué en termes d'efficacité et d'impact de l'action.

La pertinence des modalités de coordination du projet entre agences de mise en œuvre est également considérée comme pouvant être améliorée, et sera analysée dans la partie 3.6.3 Gouvernance du projet et suivi évaluation.

<sup>32</sup> Voir notamment cet article de l'express Madagascar : <https://www.msn.com/fr-xl/afrique-centre-et-est/madagascar-actualite/bilan-coronavirus-rehausse-des-cas-de-covid-19-%C3%A0-vakinankaratra/ar-AAMJFoi>

<sup>33</sup> A titre d'exemple, l'OIM a, à Madagascar, une expérience de collaboration avec les FDS et notamment la gendarmerie.

## 3.2. Efficience

L'efficience du projet CAP Madagascar est évaluée moyennement satisfaisante.

Les ressources mises à disposition du projet CAP Madagascar se sont traduites par des résultats palpables qui ont pu être constatés pendant les consultations avec les acteurs et les travaux de terrain effectués durant l'évaluation. L'analyse de l'efficience, c'est-à-dire la mesure du degré d'utilisation des ressources allouées (humaines, temps/matérielles et financières) en résultats (qualitatifs et/ou quantitatifs) de façon économique, l'utilisation à bon escient des ressources mises à disposition, l'identification d'autres solutions alternatives plus économiques pour réaliser les mêmes résultats (moins d'efforts et/ou de moyens) a permis de faire les constats suivants.

### 3.2.1. Utilisation des ressources humaines et gestion organisationnelle

Le projet CAP Madagascar a fait appel aux structures existantes du SNU dans sa mise en œuvre. Les besoins en ressources humaines ont été identifiés durant la phase de conception du projet. Les attributions de chaque membre du staff ont été bien définies, ce qui a permis une bonne répartition des tâches et de responsabilités durant la mise en œuvre.

L'investissement en ressources humaines du projet représente 15,5% de l'allocation budgétaire. Le ratio a été accepté par le bailleur durant la phase de négociation. L'affectation des ressources humaines à la mise en œuvre du projet a été dictée par la disponibilité des ressources existantes auprès des agences de mise en œuvre respectives. Deux (02) cas se présentent : (i) utilisation des ressources existantes au sein des agences et affectation du temps de travail alloué par rapport à une clé de répartition bien claire variant de 15 à 50%<sup>34</sup> ; et (ii) recrutement de nouvelles ressources pour la durée totale du projet pour une affectation à temps plein (100%). Il s'agit de la solution la plus optimale dans la mesure où l'affectation a tenu compte des ressources disponibles et des expertises respectives des ressources existantes, et ce par rapport à la nature des activités du projet. Toutefois, le recours au recrutement externe n'est pas forcément efficace par rapport à la durée de mise en œuvre du projet, ainsi que pour le suivi post-projet. En effet, les deux (02) agences qui ont recrutés de nouvelles ressources pour ce projet, OIM et PNUD, ont pris du temps pendant la durée de mise en œuvre du projet pour le recrutement externe. Une fois que le projet a officiellement démarré en décembre 2020, les activités ont connus des retards et n'ont été réalisées qu'une fois les nouvelles ressources recrutées, alors même qu'il s'agit d'un projet à caractère d'urgence et d'une durée de mise en œuvre assez courte (1 an). Le choix de cette modalité de mobilisation des ressources humaines clés du projet a donc été une limite importante de son efficience, et a eu un impact négatif important sur l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet.

En termes de gestion organisationnelle, l'évaluation a constaté l'absence de mutualisation des activités entre agence, ni de mutualisation des contacts privilégiés des agences au niveau des autorités nationales. A titre d'illustration : le PNUD peut aller voir le matin un point focal d'un Ministère, et l'après-midi, une autre agence va voir la même personne pour lui parler d'une toute autre activité.

### 3.2.2. Utilisation des ressources de temps et matérielles

#### Gestion du temps :

La durée de mise en œuvre de douze (12) mois n'a pas permis aux agences de mise en œuvre de développer suffisamment le projet. Le recrutement des staffs au niveau du PNUD et de l'OIM a connu des retards et la plupart des activités du projet ont été largement décalées par rapport au chronogramme initial de mise en œuvre.

<sup>34</sup> Selon le Document la répartition des coûts dans le Document de projet du PBF

Tableau 2 : chronogramme synthétique de mise en œuvre réelle des activités

	Déc – mars 2021	Avril – Juin 2021	Juillet – sept 2021	Oct – déc 2021	2022
<b>Résultat 1 : Sécurité</b>					
Produit 1.1 : Les FDS disposent des outils et capacités pour appliquer et contrôler les mesures d'ordre public conformément aux principes DH et ROL (PNUD)					
Produit 1.2 : Les dispositifs de sécurité publique et les directives visant à limiter la propagation du virus sont déployés (OIM)					
Produit 1.3 : Les FDS disposent des moyens et capacités opérationnelles pour appliquer les mesures d'ordre public dans les régions cibles (PNUD)					
<b>Résultat 2 : Bonne Gouvernance</b>					
Produit 2.1 : Les capacités institutionnelles de contrôle des principes de la BG, transparence et redevabilité des institutions et organismes clés de contrôle démocratique sont renforcées et consolidées (PNUD)					Public. & diffusion études + audits
<b>Résultat 3 : VBG et appui aux personnes en situation de vulnérabilité</b>					
Produit 3.1 : Les capacités institutionnelles et les dispositifs communautaires de prévention et réponse VBG sont renforcés (UNFPA)					
Produit 3.2 : L'administration pénitentiaire dispose de capacités techniques et de moyens matériels pour assurer la protection de son personnel et de la population carcérale durant la pandémie (PNUD)					Utilisation infra. ?
<b>Gestion interne</b>	Mobilisation RH	Mise en place comité de projet			Dév. Plan durabilité
<b>Dispositif de suivi</b>	Plan de suivi évaluation	Baseline étude perception	Visites terrain	Visites terrain	Endline étude + éval finale

Malgré le retard dans le démarrage des activités, les agences ont investi beaucoup de temps dans la mise en œuvre. Les ressources ont été optimisées et les stratégies de mise en œuvre ont été adaptées pour tenir compte du retard, ce qui a permis la réalisation de la majeure partie des activités. Toutefois, il importe de noter que la livraison de certains matériels et équipements et la réception des travaux sont intervenus après la date de fin du projet, ce qui n'a pas permis aux agences d'effectuer le suivi et d'apprécier les utilisations :

Tableau 3 : Compilation des réceptions intervenues après la fin du projet

Désignations	Bénéficiaires	Date réception
Construction de centre de traitement COVID-19	Maison Centrale Ambalatavoahangy	16/12/2021
Construction de centre de traitement COVID-19	Maison Centrale Antanimora	06/01/2022
Intrants médicaux	Maison Centrale Antanimora	06/01/2022
Caméras thermiques, matériels médicaux, mobiliers de bureau	Direction de la Veille Sanitaire, de la Surveillance Épidémiologique et de la Riposte	07/01/2022
Intrants médicaux	Maison Centrale Ambalatavoahangy	11/01/2022
Protocole d'intervention des FDS, adapté au contexte de réponse à la pandémie de Covid-19	Gendarmerie Nationale	20/01/2022
Protocole d'intervention des FDS, adapté au contexte de réponse à la pandémie de Covid-19	Police Nationale	20/01/2022
	MDN	28/01/2022

### Ressources matérielles :

Des matériels et équipements ont été acquis dans le cadre du projet. Il s'agit de matériels et mobiliers de bureau pour le fonctionnement des agences de mise en œuvre, des donations de matériels aux bénéficiaires du projet ainsi que des outils et supports de communication, de sensibilisation ou de vulgarisation au profit des partenaires et bénéficiaires du projet. Les agences de mise en œuvre ont toujours consulté les partenaires durant la formulation des besoins et la définition des caractéristiques des matériels/équipements et ont lancé des études pour le développement des outils et supports. Il s'agit de la stratégie la plus appropriée afin d'optimiser les ressources disponibles : autant que possible, les agences ont déployé les moyens nécessaires pour répondre aux besoins des bénéficiaires finaux.

Pour la visibilité du projet CAP Madagascar, les matériels et équipements transférés aux bénéficiaires ont porté les logos du bailleur (PBF) et des agences de mise en œuvre (PNUD, OIM et UNFPA). Toutefois, il importe de noter l'absence des logos dans les nouvelles constructions de centre de traitement COVID-19 de la Maison Centrale Antanimora et de la Maison Centrale Ambalatavoahangy.

### 3.2.3. Utilisation des ressources financières

Les répartitions budgétaires par agence de mise en œuvre par rubrique de coûts et par composante d'activités (Résultat/Produits/Activités) se présentent comme suit :

Tableau 4 : Répartition budgétaire par agence et rubrique de coût.

Rubriques	Budget			Total
	UNFPA	OIM	PNUD	
<b>1. Personnel et autres employés</b>	30 132,00	86 040,00	40 000,00	156 172,00
<b>2. Fournitures, produits de base, matériels</b>	-	6 000,00	30 000,00	36 000,00
<b>3. Équipement, véhicules et mobiliers</b>	23 813,00	82 700,00	80 000,00	186 513,00
<b>4. Services contractuels</b>	291 617,00	143 442,00	358 200,00	793 259,00
<b>5. Frais de déplacement</b>	20 936,00	25 300,00	50 500,00	96 736,00
<b>6. Transferts et subventions aux homologues</b>	24 710,00	18 000,00	-	42 710,00
<b>7. Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs</b>	17 900,00	45 060,00	35 100,00	98 060,00
Sous-budget total du projet	<b>409 108,00</b>	<b>406 542,00</b>	<b>593 800,00</b>	<b>1 409 450,00</b>
<b>8. Coûts indirects (7%)</b>	28 637,56	28 457,94	41 566,00	98 661,50
Total	<b>437 745,56</b>	<b>434 999,94</b>	<b>635 366,00</b>	<b>1 508 111,50</b>

Tableau 5 : Répartition budgétaire par agence et composante des activités

Nombre de résultat/ produit	Formulation du résultat/ produit/activité	UNFPA	OIM	PNUD	Total	Action directe sur égalité des sexes et autonomisation des femmes (GEWE)
<b>RESULTAT 1:</b>	<b>Les FDS et les autres partenaires clés appliquent les mesures d'ordre public décrétées par le GdM pour lutter contre le COVID-19 de manière effective et avec le soutien de la population</b>					
Produit 1.1:	Les FDS disposent des outils et capacités pour appliquer et contrôler les mesures d'ordre public de manière effective et avec le soutien de la population					
<b>Activité 1.1.1:</b>	Renforcer la capacité des organes de contrôle interne des FDS pour minimiser les risques d'abus, de violences et de corruption pendant les interventions auprès de la population, par la mise à niveau de moyens techniques et des actions de renforcement de capacités			20 000,00	20 000,00	
<b>Activité 1.1.2</b>	Sensibiliser les hiérarchies des FDS sur les concepts de « Human Rights Due Diligence Policy » dans le contexte de réponse COVID-19 ; et produire et vulgariser un guide sur les Droits de l'homme pour les FDS adapté au contexte			20 000,00	20 000,00	30%
	<b>Sous-total Produit 1.1</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>40 000,00</b>	<b>40 000,00</b>	<b>6 000,00</b>
Produit 1.2:	Les dispositifs de sécurité publique et les directives visant à limiter la propagation du virus sont déployés de manière rationnelle, proportionnée, et valorisant l'adhésion de la population					
<b>Activité 1.2.1</b>	Fournir un appui technique et matériel au FDS et aux acteurs nationaux clés concernés pour la mise à niveau des PCSs et autres dispositifs de suivi des mobilités déjà existants aux principaux points de flux de mobilités internes à Madagascar		130 600,00		130 600,00	30%
<b>Activité 1.2.2</b>	Renforcer les capacités d'engagement et de rapprochement des FDS avec la population par rapport aux contraintes et restrictions de mobilités à travers des actions d'engagement et de communication positive et directe de la population et des structures communautaires et locales		66 942,00		66 942,00	50%
	<b>Sous-total Produit 1.2</b>	<b>0,00</b>	<b>197 542,00</b>	<b>0,00</b>	<b>197 542,00</b>	<b>72 651,00</b>
Produit 1.3:	Les FDS disposent des moyens et capacités opérationnelles pour appliquer les mesures d'ordre public de manière effective et avec le soutien de la population					
<b>Activité 1.3.1</b>	Fournir un appui logistique aux organes de contrôle interne de FDS afin de pouvoir mener des rondes et des interventions de contrôle sur terrain régulières, notamment par un appui matériel et logistique			20 000,00	20 000,00	0%
<b>Activité 1.3.2</b>	Renforcer les capacités des personnels opérationnels des FDS déployés dans les Chefs-lieux les plus sensibles, sur la protection des Droits de l'homme et le respect de l'Etat de droit			45 000,00	45 000,00	30%
	<b>Sous-total Produit 1.3</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>65 000,00</b>	<b>65 000,00</b>	<b>13 500,00</b>

RESULTAT 2:	<b>L'Etat central et ses structures déconcentrées mettent en œuvre les mesures de réponses institutionnelles, sanitaires et socio-économiques du GdM au COVID-19 dans le respect des principes de la bonne gouvernance, de transparence et de redevabilité</b>					
Produit 2.1	Les capacités institutionnelles de contrôle des principes de la bonne gouvernance, de la transparence et de la redevabilité des institutions et organismes clés de contrôle démocratique sont renforcées et consolidées					
Activité 2.1.1	Appuyer la formulation/diffusion des textes réglementaires relatifs à l'état d'urgence et aux pouvoirs d'exception dans l'ordre juridique malgache et assurer une diffusion rapide à tous les niveaux devant en avoir la connaissance et maîtrise		15 000,00	15 000,00		
Activité 2.1.2	Appuyer la Cour des Comptes dans ses fonctions spécifiques de contrôle et de rapportage de l'exécution des dépenses publiques, notamment par la fourniture d'un soutien technique et matériel		50 000,00	50 000,00		
Activité 2.1.3	Renforcer les capacités des mécanismes de contrôle démocratique, dont la société civile, les médias, la CNIDH, la HCDDDED, dans leurs missions spécifiques de surveillance, d'alerte, d'interpellation et de rapportage sur la situation des Droits de l'homme, notamment par la fourniture d'un soutien technique, matériel, et logistique, et avec une attention particulière sur les enjeux et défis possibles pouvant naître de mesures d'exception		40 000,00	40 000,00	30%	
<b>Sous-total Produit 2.1</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>105 000,00</b>	<b>105 000,00</b>	<b>12 000,00</b>
RESULTAT 3:	<b>Les personnes les plus exposées aux risques de tensions, conflits et violences bénéficient de mesures spécifiques de prévention et de réponses du GdM en matière de violences basées sur le genre et de COVID-19.</b>					
Produit 3.1	Les capacités institutionnelles et les dispositifs communautaires de prévention et de réponse aux VBG sont renforcés					
Activité 3.1.1	Contribuer à la mise en place d'un comité national ad-hoc devant appuyer les réflexions en cours, la structuration, et la révision à travers le temps des dispositifs et critères d'identification des actions de réponse en faveur des personnes les plus vulnérables.	10 000,00		10 000,00	50%	
Activité 3.1.2	Renforcer les capacités des acteurs dont la société civile et les structures locales (centres d'écoute et de conseil juridique, centre d'accueil d'urgence, ligne verte) en matière de protection et de prise en charge des groupes vulnérables durant la période de l'état d'urgence ; et soutenir la continuité de services de prise en charge de VBG.	249 108,00		249 108,00	50%	
Activité 3.1.3	Appuyer la conceptualisation et diffusion d'une campagne de sensibilisation sur les VBG et la prévention de l'exploitation et d'abus sexuels, et les dispositifs en place pour la signalisation et la prise en charge des victimes de VBG dans le contexte de réponse au COVID-19 à Madagascar ; et équiper en moyens et outils d'information, éducation, et communication (affiches, flyers pour les voyageurs, etc.) sur les VBG et la prévention de	109 868,00		109 868,00	100%	

	l'exploitation et d'abus sexuels, les endroits essentiels dont les PCSs, hôpitaux, commissariats.					
	<b>Sous-total Produit 3.1</b>	<b>368 976,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>368 976,00</b>	<b>239 422,00</b>
Produit 3.2:	L'administration pénitentiaire disposent de capacités techniques et de moyens matériels pour assurer la protection de ses personnels et de la population carcérale durant la pandémie					
<b>Activité 3.2.1</b>	Renforcer les capacités du personnel de l'administration pénitentiaire sur la protection des droits de l'homme en milieu carcéral, et dans le contexte de la pandémie. Le projet appuiera les séances de renforcement des capacités et l'édition des supports à l'intention du personnel de l'administration pénitentiaire			15 000,00	15 000,00	30%
<b>Activité 3.2.2</b>	Réhabiliter et/ou mettre à niveau les infrastructures et moyens de prévention et de contrôle sanitaire au sein d'établissements pénitentiaires prioritaires ; et approvisionnement des établissements pénitentiaires prioritaires matériels de désinfection et de protection individuelle (incluant les formations à l'utilisation des matériels), kits de dépistage			200 000,00	200 000,00	15%
<b>Activité 3.2.3</b>	Soutenir l'Administration Pénitentiaire et les responsables des lieux de détention dans la réalisation d'actions de sensibilisation de la population carcérale pour une application effective des mesures préventives et les appuyer dans leur rôle relatif à la détection et à la prise en charge des personnes en détention contaminées par le coronavirus			25 000,00	25 000,00	15%
	<b>Sous-total Produit 3.2</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>240 000,00</b>	<b>240 000,00</b>	<b>38 250,00</b>
	Coût de personnel du projet si pas inclus dans les activités ci-dessus	30 132,00	86 040,00	83 800,00	199 972,00	
	Coûts opérationnels si pas inclus dans les activités ci-dessus	0,00	34 160,00	42 500,00	76 660,00	
	Budget de suivi	10 000,00	48 800,00	17 500,00	76 300,00	
	Budget pour l'évaluation finale indépendante	0,00	40 000,00	0,00	40 000,00	
	<b>Sous-total Coûts supplémentaires</b>	<b>40 132,00</b>	<b>209 000,00</b>	<b>143 800,00</b>	<b>392 932,00</b>	<b>0,00</b>
	<b>Total hors coût indirect (7%)</b>	<b>409 108,00</b>	<b>406 542,00</b>	<b>593 800,00</b>	<b>1 409 450,00</b>	<b>381 823,00</b>



Le budget alloué à la mise en œuvre du projet couvre l'ensemble des coûts des activités, des coûts d'investissements et des coûts de fonctionnement et de gestion de CAP Madagascar pour US\$ 1.508.111,50. Les allocations du PBF sont versées dans les comptes bancaires respectifs des 3 agences de mise en œuvre en deux (02) tranches : (i) une première tranche de 50% du budget total est versée au démarrage du projet ; et (ii) une deuxième tranche de 50% versée après que les 75% du montant de la première tranche soit engagés/décaissés dûment justifiés dans le rapport de la période écoulée présenté au PBF.

Le projet a mis l'accent sur les activités réservées pour les actions directes sur l'égalité des sexes ou l'autonomisation des femmes (GEWE) et a défini un pourcentage de budget pour chaque produit ou activité s'élevant à US\$ 381.823,00 hors coût direct (7%).

D'une manière générale, l'absorption financière de CAP Madagascar à la fin du projet accuse un taux relativement faible :

- Les premières tranches ont été versées dans les comptes bancaires respectifs des trois (03) agences le 17 décembre 2020 et les deuxièmes tranches pour le PNUD et l'OIM ont été reçues à partir du 13 décembre 2021. Le FNUAP n'a pas demandé de 2<sup>ème</sup> tranche ;
- La situation financière du projet CAP Madagascar à la fin du projet, présente un taux de décaissement de l'ordre de 61,3%<sup>35</sup> par rapport à l'allocation totale de financement ;
- Le FNUAP et le PNUD sont les moins performants en termes de décaissement avec des réalisations financières, respectivement de 44,1% et 57,5%, tandis que l'OIM a atteint une performance de 90,3% ; et
- Un dépassement de l'ordre de 50% du budget a été constaté au niveau de la rubrique des dépenses de « Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs ».

<sup>35</sup> Situation financière consolidée des 3 agences (version provisoire) reçue le 10 mars 2022

Tableau 6 : Réalisation financière à la clôture du projet (situation provisoire)

	UNFPA		OIM		PNUD		Total Projet			
	Budget	Dépense	Budget	Dépense	Budget	Dépense	Budget	Dépense	Ecart	%
<b>1. Personnel et autres employés</b>	30 132,00	22 703,10	86 039,98	84 360,66	40 000,00	3 191,89	156 171,98	110 255,65	45 916,33	70,6%
<b>2. Fournitures, produits de base, matériels</b>	-	-	6 000,00	192,29	30 000,00	4 809,57	36 000,00	5 001,86	30 998,14	13,9%
<b>3. Équipement, véhicules et mobilier</b>	23 813,00	9 627,28	82 699,98	74 527,38	80 000,00	29 740,99	186 512,98	113 895,65	72 617,33	61,1%
<b>4. Services contractuels</b>	291 617,00	128 308,40	143 441,94	140 072,67	358 200,00	164 965,88	793 258,94	433 346,95	359 911,99	54,6%
<b>5. Frais de déplacement</b>	20 936,00	9 636,79	25 299,99	24 774,90	50 500,00	42 497,93	96 735,99	76 909,62	19 826,37	79,5%
<b>6. Transferts et subventions aux homologues</b>	24 710,00	1 689,91	18 000,00	-	-	-	42 710,00	1 689,91	41 020,09	4,0%
<b>7. Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs</b>	17 900,00	8 339,39	45 059,86	43 145,15	35 100,00	96 421,03	98 059,86	147 905,57	(49 845,71)	150,8%
<b>Sous-budget total du projet</b>	<b>409 108,00</b>	<b>180 304,87</b>	<b>406 541,75</b>	<b>367 073,05</b>	<b>593 800,00</b>	<b>341 627,29</b>	<b>1 409 449,75</b>	<b>889 005,21</b>	<b>520 444,54</b>	<b>63,1%</b>
<b>8. Coûts indirects (7%):</b>	28 637,56	12 621,34	28 457,92	25 695,11	41 566,00	23 704,83	98 661,48	62 021,29	36 640,20	62,9%
<b>TOTAL</b>	<b>437 745,56</b>	<b>192 926,21</b>	<b>434 999,67</b>	<b>392 768,16</b>	<b>635 366,00</b>	<b>365 332,12</b>	<b>1 508 111,23</b>	<b>951 026,50</b>	<b>557 084,74</b>	<b>63,1%</b>

### 3.3. Efficacité

L'efficacité du projet CAP Madagascar est évaluée comme étant satisfaisante, avec quelques points d'attention. Le projet est organisé en trois (03) résultats bien distincts. Chaque résultat est construit autour de deux (02) dimensions : une dimension accompagnement et renforcement de capacité opérationnel et une dimension accompagnement et appui institutionnelle permettant, d'une part, de répondre aux enjeux et besoins immédiats de la réponse au COVID-19 et d'autre part, de renforcer les moyens et capacités de manière durable, pour la consolidation et le maintien des acquis de la paix après la fin du projet.

L'analyse de l'efficacité a permis de vérifier que la majeure partie des activités prévues dans le document de projet ont été réalisées mais avec des décalages de mises en œuvre dans le temps, et certains manque de suivi ou diffusion des acquis. L'analyse des réalisations du projet a été assurée à partir des triangulations des données issues des principaux acteurs et informateurs clés du projet et a fait l'objet de recoupements par rapport à la documentation mise à la disposition des consultants par les agences de mise en œuvre. L'analyse ci-après présente les réalisations du projet par résultat attendu du projet CAP Madagascar.

#### 3.3.1. Résultat 1 – Volet Sécurité

Les réalisations du projet en matière de sécurité se résument comme suit :

##### **Produit 1.1 : Les FDS disposent des outils et capacités pour appliquer et contrôler les mesures d'ordre public conformément aux principes de droits de l'homme et d'état de droit.**

- La tenue des séances de renforcement de capacité des FDS dans les régions Analamanga, Boeny et Atsinanana aux profits des 84 personnes : 85% des participants ont acquis des connaissances sur les thématiques de l'atelier, dont 60% ont obtenu une note d'acquisition de 15/20, ce qui représente 51% des participants ;
- La tenue des sessions de sensibilisation avec l'assistance de HCDH aux profits de 84 personnes et mise à disposition de guide sur les droits de l'homme et le maintien de l'ordre public ont permis de sensibiliser les FDS leur permettant d'appliquer et contrôler les mesures d'ordre public conformément aux principes de droits de l'homme et d'état de droit ; et
- La disponibilité du « Protocole d'intervention à l'usage des FDS, adapté au contexte de réponse à la pandémie de COVID-19 » validé par les acteurs avec l'appui de l'État-Major mixte opérationnel au niveau national en tant que structure tutelle et bénéficiaire de l'activité : le « Protocole d'intervention à l'usage des FDS, adapté au contexte de réponse à la pandémie de COVID-19 » n'a été signé par les trois (03) autorités des FDS qu'après la date de fin du projet, soit le 20 janvier 2022, afin qu'il soit rediffusé sous forme de circulaire à l'ensemble des membres des FDS. Cependant, selon les acteurs des FDS rencontrés et les agences de mise en œuvre, le protocole avait déjà été mis à disposition des acteurs de la sécurité des régions bénéficiaires dès l'issue des formations organisées dans le cadre du projet.

##### **Produit 1.2 : Les dispositifs de sécurité publique et les directives visant à limiter la propagation du virus sont déployés de manière rationnelle, proportionnée, et valorisant l'adhésion de la population et**

##### **Produit 1.3 : Les FDS disposent des moyens et capacités opérationnelles pour appliquer les mesures d'ordre public dans les régions cibles de manière proportionnée et avec le soutien de la population :**

- La tenue de deux (02) ateliers pour mettre à jour les Procédures Opérationnelles Standard (POS) qui détaillent les procédures relatives à la détection, à la notification et à la gestion des cas suspects de COVID-19 dans les transports aérien, terrestre et maritime et servent de cadre procédural pour renforcer les capacités de surveillance épidémiologique et de contrôle sanitaire, dont en font partie les Points de Contrôle Sanitaire (PCS) : A la date de fin du projet, les POS sont en cours de validation au niveau du Ministère de la Santé Publique (MSANP) ;
- La finalisation de deux (02) exercices de cartographie des flux de mobilité menés sur les axes RN2 et RN4 et la diffusion du Rapport « Population Mobility Mapping » (PMM) aux partenaires : 7 sites ont été proposés pour déployer les PCS, dont les critères de choix se sont reposés sur la proximité des Centres de santé et des forces de l'ordre et de sécurité, le positionnement pour le contrôle des mobilités ;
- La dotation en matériels de communication et informatiques des Gares routières publiques d'Antananarivo (gare routière MAKI Andohatapenaka, gare routière Ampasampito, et gare routière Anosizato), la mise en place de Plateforme de gestion intégrée et de traçabilité des voyageurs (logiciel de digitalisation doté d'un système électronique de réservation et d'achats de tickets de transport), et

la formation des acteurs impliqués dans la gestion de la plateforme (Ministère des Transports et de la Météorologie, Agence de Transport Terrestre, préposés<sup>36</sup> des gares routières, etc.) ;

- La tenue des sessions d'engagements entre les FDS et les Communautés dans les Régions Analamanga, Alaotra Mangoro et Atsinanana (mois d'octobre et novembre 2021). Les gendarmes et les communautés se sont engagés à poursuivre les dialogues : les gendarmes feront des tournées régulières au niveau des communes et fokontany pour poursuivre les sensibilisations et discuter des problèmes de sécurité ;
- La réalisation de l'étude de faisabilité pour la mise à niveau des dispositifs informatiques du CCI Ivato (logiciel d'Appui à la réforme du secteur de la sécurité à Madagascar (ARSSAM)), en vue de renforcer son utilisation, les capacités de surveillance et la gestion des informations des entités impliqués (PAF, MSP, CIS, DGD, SEG).

Les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre des activités sont les suivants :

- La conception des supports pour la campagne de sensibilisation et d'éducation sur les mesures de restriction mises en place dans le contexte de la COVID-19 par le concours de l'Agence Novo-Comm a pris plus de temps que prévu (les supports ont été conçus en français pour validation avant d'être traduits en malagasy), toutefois, les supports ont pu être diffusés avant la reprise de la pandémie au mois de novembre et décembre 2021 ;
- Lors de la tenue de la session d'engagements entre les FDS et les Communautés dans une école de la Gendarmerie à Moramanga, un manque d'équilibre des participants a été observée, avec une forte présence des autorités et de gendarmes et une faible participation des communautés, ce qui n'a pas favorisé la liberté d'expression pour la population et l'existence de vrais dialogues entre FDS et population. Cette limite a été d'ailleurs soulignée dans le compte rendu du 2ème suivi des réalisations du projet CAP Madagascar par les membres du Comité Technique du 02 au 05 novembre 2021. Le rapport souligne qu'au contraire l'approche utilisée pour le cadre d'engagement a renforcé la domination des autorités. En revanche, la présentation PowerPoint en français n'est pas appropriée pour les communautés à majorité rurale. Le rapport conclut qu'au final, il n'y a pas eu de vrai dialogue entre les FDS et la population, dialogue qui était pourtant l'objet principal de l'activité<sup>37</sup> ;
- La mise en place des Points de Contrôle Sanitaire (PCS) n'a pas été effective en raison de l'option de l'État Malagasy à adopter les mesures de confinement (fermeture des régions) au lieu de déployer les PCS ;
- La gare routière Ampasampito (Gestionnaire SMGD<sup>38</sup>) a été choisi comme pilote pour la mise en place de la plateforme de gestion intégrée et de traçabilité des voyageurs. La SMGD n'était pas encore prête, des travaux de réhabilitation et de sécurisation du site doivent encore être effectués. Ainsi les tests ont été faits auprès de la Coopérative Besady Plus et les formations dispensées aux coopératives de la Gare routière Anosizato. La gare routière Maki Andohatapenaka dispose déjà de son propre logiciel « TOKOTANIKO », la liaison des données avec le Ministère des Transports et de la Météorologie a été faite à partir d'une passerelle API<sup>39</sup> ;
- Les résultats de l'étude de faisabilité pour la mise à niveau des dispositifs informatiques du CCI Ivato ont montré que l'utilisation du logiciel ARSSAM fait face à de nombreux blocages, à savoir la lourdeur de procédure pour l'acquisition des données, le manque des ressources humaines affectées au CCI, et le recours au traitement manuel des informations (fiche d'embarquement et débarquement). La date de fin du projet très proche ne permet plus de surmonter les difficultés rencontrées, c'est pourquoi aucune suite n'a été donnée à cette activité.

Le volet sécurité du projet intègre deux (02) agences de mise en œuvre, d'une part le PNUD en ce qui concerne le *Produit 1.1 « Les FDS disposent des outils et capacités pour appliquer et contrôler les mesures d'ordre public de manière effective et avec le soutien de la population »* et le *Produit 1.3 « Les FDS disposent des moyens et capacités opérationnelles pour appliquer les mesures d'ordre public de manière effective et avec le soutien de la population »* et d'autre part l'OIM pour le *Produit 1.2 « Les dispositifs de sécurité publique*

<sup>36</sup> Guichetier/guichetière

<sup>37</sup> Selon les agences de mise en œuvre, la session d'engagement qui a été appréciée négativement dans le rapport de suivi était spécifique, et les 19 autres sessions organisées dans le cadre du projet le long de l'axe RN2 ne comportaient la même faiblesse. Malheureusement, l'équipe d'évaluation ne dispose pas d'informations permettant d'infirmer l'appréciation contenue dans le rapport de suivi.

<sup>38</sup> Société Municipale de Gestion Digitale de la Commune Urbaine d'Antananarivo (SMGD-CUA)

<sup>39</sup> Application Programming Interface

*et les directives visant à limiter la propagation du virus sont déployés de manière rationnelle, proportionnée, et valorisant l'adhésion de la population ».*

Le PNUD a intégré toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre du projet, notamment, le Secrétariat d'État chargé de la Gendarmerie Nationale (SEG), le Ministère de la Sécurité Publique (MSP), le Ministère de la Défense Nationale (MDN), le Ministère de la Justice (MinJUS), les EMMO NAT, le HCDH pour la réalisation des activités prévues des Produits 1.1 et 1.3. L'approche participative a été valorisée par le projet. Il en est de même pour l'OIM qui a intégré le Ministère de la Santé Publique (MSANP), le Ministère des Transports et de la Météorologie (MTM), l'Agence des Transports Terrestres (ATT), le Secrétariat d'État chargé de la Gendarmerie Nationale (SEG), la Police de l'Air et des Frontières dans le processus de consultation et de mise en œuvre. L'évaluation note que la communication avec les partenaires nationaux était fluide, et que les acteurs ont répondu présents lors des préparations et mises en œuvre d'activités, et ce malgré quelques retours tardifs de certains acteurs étatiques. La consultation et l'étroite collaboration avec les parties prenantes ont permis aux agences de mise en œuvre d'adapter la stratégie conformément à la réalité terrain. Les résultats obtenus répondent globalement aux besoins spécifiques des partenaires et des bénéficiaires cibles et seront utilisés à bon escient.

### 3.3.2. Résultat 2 – Volet Gouvernance

Les réalisations du projet en matière de gouvernance se résument comme suit :

**Produit 2.1 : Les capacités institutionnelles de contrôle des principes de la bonne gouvernance, de la transparence et de la redevabilité des institutions et organismes clés de contrôle démocratique sont renforcées et consolidées.**

- L'appui technique et financier à conférence débat portant sur le thème « Quel état d'urgence sanitaire pour Madagascar » qui a été organisé par l'Association Nationale pour la Justice Administrative (ANJA) en partenariat avec le PNUD et le Friedrich Ebert Stiftung. A cette occasion, des réflexions sur les conditions du respect de l'État de droit à Madagascar et, particulièrement, de la préservation des libertés publiques ont été partagées ;
- La tenue d'une étude juridique pour documenter et analyser les mesures prises pendant les périodes d'urgence sanitaire et moyens d'améliorer le cadre juridique en ligne avec les standards internationaux. Cette étude, réalisée par un consultant recruté par le PNUD, ont été présentés lors d'un atelier en Juillet 2021 auprès des organes de contrôle et redevabilité, praticiens du droit/international, constitutionnel, administratif, de hauts responsables étatiques, des représentants de la société civile et de la presse ;
- La tenue de 4 missions d'audits de la Cour des Comptes portant sur : (i) audit des marchés publics des organismes publics concernés par la gestion de la crise de la COVID-19 ; (ii) audit des mesures d'accompagnement sociales dans le cadre de la lutte contre la COVID-19 à Madagascar ; (iii) audit des flux financiers liés à la lutte contre la COVID-19 ; et (iv) audit organisationnel de la gestion de la crise sanitaire liée à la COVID-19. Les conclusions et recommandations seront présentées lors de présentation du rapport annuel de la Cour des Comptes ; et
- La tenue des séances de renforcement des capacités des mécanismes de contrôle démocratique (société civile, médias, CNIDH, HCDDED) dans leurs missions spécifiques de surveillance, d'alerte, d'interpellation et de rapportage sur la situation des droits de l'homme à Mahajanga (région Boeny), Toamasina (région Atsinanana), Antsiranana (région Diana) et Fianarantsoa (région Haute Matsiatra) et qui ont permis de former 90 participants. 60% des participants ont trouvé leurs connaissances améliorées après les sessions de formation.

La mise en œuvre du volet gouvernance du projet a été assurée par le PNUD. Les principaux acteurs ont été considérés dans le processus, en l'occurrence le Ministère de la Justice (MinJUS), ANJA, la Cour des Comptes et le HCDH. Les activités ont toutes été menées à termes. Toutefois, il importe de noter que les rapports d'audit n'ont pas été validés officiellement en interne au niveau de la Cour des Comptes, et donc n'ont pas été transmis aux acteurs du projet CAP, ni diffusés largement auprès des parties prenantes du secteur, alors même que le contenu des rapports semble avoir été finalisé avant la fin 2020. Les acteurs rencontrés impliqués de cette activité nous ont indiqué que la validation des rapports appartenait à la Présidence de la Cour des Comptes, et que la publication des rapports n'était pas systématique. Le 21 février, la presse internationale

annonçait qu'un rapport de la Cour des Comptes était sorti, et identifiait de nombreuses irrégularités dans la gestion des fonds liés au Covid par les autorités publiques<sup>40</sup>.

### 3.3.3. Résultat 3 – Volet Vulnérabilité

Le volet vulnérabilité du projet intègre deux (02) agences de mise en œuvre, d'une part l'UNFPA en ce qui concerne le Produit 3.1 « Les capacités institutionnelles et les dispositifs communautaires de prévention et de réponse aux VBG sont renforcés », et d'autre part le PNUD pour le Produit 3.2 « L'administration pénitentiaire dispose de capacités techniques et de moyens matériels pour assurer la protection de ses personnels et de la population carcérale durant la pandémie ».

Tout comme les autres volets du projet, des acteurs nationaux ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet, notamment, le Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF) pour les activités de l'UNFPA, et le Ministère de la Justice (MinJUS), le Ministère de la Santé Publique (MSANP) et l'OMS pour les activités du PNUD.

Les réalisations du projet en matière de vulnérabilité se résument comme suit :

#### **Produit 3.1 : Les capacités institutionnelles et les dispositifs communautaires de prévention et de réponse aux VBG sont renforcés.**

- La mise en place de deux (2) comités ad hoc de lutte contre les VBG dans les régions Atsinanana et Analamanga ont pour rôle de coordonner et harmoniser les interventions sur terrain des acteurs sur la lutte contre les VBG : 3 réunions de suivi des activités ont été réalisées ;
- La tenue de formation au bénéfice de 160 acteurs sur la protection et la prise en charge des personnes vulnérables et les survivants des VBG dans le contexte de COVID-19 à Manjakandriana et à Toamasina : La formation a pu renforcer les connaissances des acteurs et améliorer les paquets des services essentiels de soutien des femmes, des jeunes et des personnes handicapées victimes des violences ;
- L'opérationnalisation de 3 portails de signalement au niveau de la gendarmerie de Manjakandriana et Toamasina : Elle a facilité l'accessibilité des informations sur les différents types de violences, l'orientation des victimes en ayant besoin vers les autres secteurs de prise en charge (médicale, psychosociale) ;
- La dotation en matériels informatiques et bureautiques et opérationnalisation de 8 CECJ de Manjakandriana (région Analamanga) et de Toamasina I, Valpinson, Vatomandry, Mahanoro, Ampasimadinika, Foulpointe, Brickaville (région Atsinanana) : Les CECJ effectuent des activités de sensibilisation de proximité, de prise en charge psychosociale, un accompagnement juridique et judiciaire ainsi que le référencement vers la formation sanitaire pour la prise en charge médicale des victimes des VBG ;
- La réhabilitation des locaux et travaux d'embellissement des 6 CECJ et de 2 centres d'accueil d'urgence.

#### **Produit 3.2 : L'administration pénitentiaire dispose de capacités techniques et de moyens matériels pour assurer la protection de son personnel et de la population carcérale durant la pandémie.**

- Les travaux de réhabilitation des infrastructures et blocs sanitaires extérieurs (toilettes, points d'eau, douche ...) de la maison centrale Maison centrale d'Ambalatavoahangy, la réhabilitation partielle de la salle d'infirmerie de la Maison centrale Antanimora et la construction d'un bâtiment de prise en charge et d'isolement des détenus atteints du Covid et/ou en quarantaine au sein des établissements pénitentiaires Antanimora et Ambalatavoahangy ;
- La formation des personnels de santé au sein de l'infirmerie de la Maison centrale Antanimora et de la Maison centrale Ambalatavoahangy sur le dépistage COVID-19 par les médecins de l'OMS et du Ministère de la Santé Publique (MSANP), en partenariat avec le Ministère de la justice (MinJUS). Des matériels permettant de pratiquer les formations ont été remis à chaque maison centrale ;
- La sensibilisation des détenus de la Maison centrale Antanimora à se faire vacciner en collaboration avec le Ministère de la justice (MinJUS), le Ministère de la Santé Publique (MSANP), l'UNICEF et l'OMS : 173 détenus et personnels pénitentiaires ont été vaccinés volontairement en juin 2021 (première dose) et 120 détenus et personnels pénitentiaires en août 2021 (deuxième dose).

<sup>40</sup><https://www.rfi.fr/fr/afrique/20220221-madagascar-un-rapport-de-la-cour-des-comptes-%C3%A9pingle-la-gestion-des-fonds-covid-19>

Les restrictions de déplacement sur terrain engendrées par les mesures de confinement ont impacté la mise en œuvre de ces activités, notamment le processus de sélection des entrepreneurs en charge des travaux de réhabilitation des CECJ qui devaient participer aux descentes sur terrain pour état des lieux. De plus, le Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme (MPPSPF), partenaire d'exécution dans le cadre de cette activité n'a pas reçu suffisamment d'offres pour l'évaluation, d'où la nécessité de relancer 02 fois les avis de manifestation d'intérêt. Ceci a causé le retard du démarrage de l'activité. Bien que la période de confinement soit une période particulièrement sensible pour les personnes en situation de vulnérabilité, et que le risque de VBG était accru, les CECJ ont été fermés pendant ces périodes. Les acteurs des services de la population rencontrés à Toamasina ont avancé que, les agents des CECJ comme les victimes des VBG étant contraints de rester chez eux pendant le confinement, il n'était pas possible d'ouvrir les CECJ. Le CECJ de Toamasina I a par exemple été fermé de mai à octobre, et n'a commencé à accueillir et orienter des victimes qu'à partir de la fin octobre 2021, contrairement à ce qui était prévu dans le projet.

Il a également été reporté à l'équipe d'évaluation un retard de paiement des entreprises de construction des Maisons centrales Antanimora et Ambalatavoahangy au niveau du PNUD, qui ont notamment retardé la réception des travaux.

Les résultats attendus ont globalement été atteints, toutefois, il importe de noter, au jour de la visite des infrastructures par l'équipe d'évaluation, la non utilisation des nouvelles constructions des nouveaux bâtiments de la Maison centrale Antanimora et de la Maison centrale Ambalatavoahangy. Selon les acteurs pénitentiaires rencontrés dans les établissements, l'autorisation d'utilisation des bâtiments n'a toujours pas été donné par la Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP). Les raisons avancées par le personnel pénitentiaire sont les suivantes : celle de la Maison centrale Antanimora n'a pas encore été utilisée faute de mobiliers de bureau<sup>41</sup>, tandis que celle de la Maison centrale Ambalatavoahangy est jugée par le personnel pénitentiaire sur place non conforme aux normes de sécurité exposant des risques d'évasion des détenus<sup>42</sup>. La mission de suivi par les membres du Comité technique en novembre 2021 avait déjà soulevée la nécessité le renforcement des ouvertures par des barreudages en fer à béton de Ø 16mm. Selon les agences de mise en œuvre, le renforcement en fer à béton de Ø 16mm a été réalisé entre cette visite de suivi et la réception provisoire des infrastructures. Cependant, lors de la visite de l'équipe d'évaluation, il a été constaté que les barreaux aux fenêtres de différentes salles du nouveau bâtiment sont des fers rectangles et que les portes sont en ferronnerie aluminium. Il a également été constaté qu'il n'existait aucune séparation entre les salles des infirmiers et les zones de quarantaine, exposant le personnel soignant à des risques de contamination. Des fuites d'eau ont été constatées au niveau des toitures ainsi que l'absence d'auvent, et ce, après la réception provisoire des travaux en mi-décembre 2021.

### 3.3.4. Activités transversales

Les réalisations du projet se résument comme ci-après :

- Les enquêtes de perception sur les thèmes d'intérêt du projet ont été réalisées au début de la mission et les résultats des perceptions et des opinions de la population dans le contexte COVID-19 ont constitué la Baseline (situation de référence) du projet ;
- La tenue de deux (02) missions de suivi par les membres du Comité technique de projet aux mois d'août 2021 et novembre 2021 : les recommandations émises par les membres du Comité technique consignées dans le Compte rendu ont été suivi d'application par les agences de mise en œuvre ou les entités concernées ; et
- La tenue de la 2<sup>ème</sup> enquête de perception dans les zones d'intervention sur les thèmes d'intérêt du projet pour mesurer les changements de perception induits par les activités menées par le projet est en cours.

<sup>41</sup> Selon les agences de mise en œuvre, la situation aurait évolué après la visite de l'équipe d'évaluation : lors d'une visite du PBF, PNUD et MInJust en date du 02 mars 2022, des mobiliers ont été fournis et des lits seraient en cours d'acquisition par le Ministère de la Justice. Lors de cette visite il a été constaté que la salle des admis réhabilitée est opérationnelle et que les intrants médicaux sont utilisés par le personnel de l' infirmerie.

<sup>42</sup> Selon les agences de mise en œuvre, la nouvelle construction de la Maison Centrale d' Ambalatavoahangy est aux normes de sécurité car implantée à l'intérieur du mur d'enceinte de la prison.

L'évaluation note que l'enquête de perception initiale a été réalisée dans un délai relativement raisonnable, et couvre l'ensemble des domaines d'intérêt du projet permettant de capter la perception de la population - désagrégée par genre, âge, situation socioéconomique- vis-à-vis de l'action des autorités publiques dans le cadre de la gestion de la pandémie, et notamment l'action des FDS pour le respect des mesures de restriction, dans les zones géographiques ciblées par le projet. Deux points d'attention sont relevés. Premièrement, il ne semble pas que l'étude de perception ait été utilisée comme source d'information et banque de donnée et d'analyse permettant d'orienter les agences et partenaires dans le pilotage stratégique du projet et la préparation des activités. La réalisation d'une baseline de perception est sensée informer les acteurs du projet sur les perceptions précises de la population cible, et ainsi contribuer à orienter et préciser les activités et la stratégie du projet afin de le rendre plus adapté aux réalités profondes des populations cibles. Nous n'avons pas trouvé dans la documentation pertinente (TdR d'activités, matériel pédagogique, PV de réunion, etc...) de référence à certains résultats précis de l'enquête de perception, ou de séance de restitution / discussion autour des résultats ayant permis d'orienter l'action du projet. Deuxièmement, certains résultats de l'enquête baseline de perception présentent une adhésion très importante de la population aux mesures de restriction, et une forte confiance envers l'action des institutions, et notamment les FDS. Ces résultats semblent contradictoires avec les tensions importantes que le pays a connues en 2020, ainsi qu'avec l'analyse des différents acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude, qui nous ont fait part d'une méfiance et défiance importante de la population envers l'action des FDS. D'un point de vue comparatif, le fait que le taux de confiance et d'adhésion soit déjà très élevé lors de la baseline minimise la probabilité de pouvoir observer une différence significative statistiquement entre la baseline et la endline, et donc de pouvoir donner des indices solides sur l'impact social du projet.

Les missions de suivies du projet ont été saluées par l'ensemble des acteurs comme étant une activité positive et efficace. La pratique de des missions de suivi régulières et multi acteurs des activités de projet (agences de mise en œuvre, bailleur de fond, partenaire étatique) présentent le double avantage : (i) d'identifier et analyser les points forts, points d'attention afin d'orienter la suite du projet ; et de (ii) favoriser la communication et la coordination entre les acteurs à travers une activité concrète et opérationnelle.

### 3.4. Impact

L'évaluation considère les chances d'impact du projet comme modérées, en prenant en compte les réserves méthodologiques exposées plus haut dans la partie limites de l'évaluation du présent rapport.

La question centrale de l'impact du projet est celle de la contribution du projet à la consolidation de la paix de manière générale et plus particulièrement à la baisse des tensions sociales qu'a connu Madagascar au début de la pandémie. Le premier constat permettant de répondre à cette question, qui est partagé par la plupart des acteurs rencontrés, est que le risque d'explosion sociale exacerbé par la gestion de la pandémie, craint par les agences de mise en œuvre et les observateurs, n'a pas eu lieu. Les protestations et manifestations à l'encontre des mesures de restriction, les tensions fortes entre une partie de la population et les FDS ont globalement été contenues et ne se sont pas aggravées au cours de l'année 2021. Cette baisse des manifestations visibles des tensions et de la défiance envers les FDS et les décisions des autorités ne signifie pas que les tensions profondes ont baissé ou que le lien de confiance s'est resserré, mais constitue tout de même un indicateur intéressant en matière de consolidation de la paix.

L'analyse de l'impact du projet nécessite de se poser la question de savoir si le projet CAP Madagascar a contribué ou non à cette situation de tensions « contenues ». Selon les observateurs rencontrés, la raison principale en est l'assouplissement des mesures de restriction. Comme présenté dans la partie contexte du présent rapport, dans la deuxième partie de 2020 comme tout au long de 2021, les mesures de restrictions sont restées en effet moins contraignantes (couvre-feu, confinement partiel, respect des gestes barrières, etc.) que les mesures prises au début de la pandémie. Il semble donc que l'intensité moindre des restrictions constitue la première explication à l'absence d'explosions des tensions.

La totalité des acteurs de mise en œuvre du projet nous ont également fait part de réserves importantes quant à l'impact et la durabilité du projet. Selon eux, le projet est trop court, trop limité ou trop éparpillé pour pouvoir espérer avoir un impact visible à la fin du projet. Ainsi, le représentant d'une agence ayant organisé des formations indique : « *combien de personnes formées vont vraiment mettre en œuvre les compétences acquises... 10% peut être ? nous ne savons pas* ». Un aspect peut expliquer le pessimisme affiché par les agences de mise en œuvre quant à l'impact du projet, lié au nombre important d'activités très différentes et de partenaires nationaux et locaux du projet, déjà évoqué dans la partie pertinence. On remarque en effet qu'un certain nombre d'activités n'ont pas fait l'objet d'un suivi nécessaire qui aurait permis de favoriser leur



utilisation ultérieure par les partenaires nationaux, et donc de garantir un impact positif et une durabilité au projet.

### 3.4.1. Résultat 1 – Sécurité

Au niveau du résultat 1, les membres des FDS rencontrés nous ont fait part du fait que les formations réalisées avaient un impact positif sur leurs pratiques et celles de leurs troupes. Selon eux, les pratiques ont évolué du fait des activités de renforcement de capacités, et les bavures et abus ont pu être réduits. Toujours selon eux, le nombre d'interpellations de la société civile a baissé en 2021 pour abus commis par les FDS, témoignant d'une amélioration des pratiques.

La confirmation de cette appréciation nécessiterait l'avis de la population, bénéficiaire finale de l'évolution positive des pratiques des FDS, ainsi que des acteurs du projet. L'appréciation de la population, collectée dans les enquêtes de perception, ne sont pas disponible au moment de la rédaction de l'évaluation finale. Cette appréciation positive n'est pas largement partagée par les acteurs du projet, qui doutent de l'impact des formations adressées aux FDS (voir supra, 3.5.1. analyse générale). Un acteur du projet considère par exemple que l'action des FDS pour le respect des mesures de restriction n'a pas été mieux compris ou accepté par la population au cours de l'année 2021, mais continue d'être motivé par la méfiance et la peur. *« Les gens respectent les mesures parce qu'ils ont peur de la police, pas pour des raisons de risque sanitaire. Les relations [entre population et FDS] restent basés sur la peur, la contrainte. Ce qui est compliqué c'est que les gens ne savent pas comment réagir ou faire de contestation. Il n'y a pas de garantie ni de protection pour les citoyens. Vu les restriction et la gestion de la crise, les gens pourraient avoir encore plus peur qu'avant. Il y a plus de contrainte et moins de contrôle. »*

Le fait que les FDS bénéficient de nombreuses formations sur les droits humains depuis de nombreuses années, sans qu'on puisse observer de changement profond des pratiques des FDS en matière de respect des droits humains, confirme les doutes émis par les acteurs de mise en œuvre du projet eux-mêmes. On note d'ailleurs que des acteurs des FDS nous ont eux-mêmes fait part de nuances quant à l'utilisation des principes acquis durant les formations. Un officier a partagé que *« Les droits humains sont utile à notre action, mais aussi un frein. Dans la réalité de notre travail, nous devons aussi penser à l'efficacité de notre action, et à notre protection. Les principes des droits humains ne sont pas applicables dans toutes les situations. Dans le feu de l'action, nous devons faire la part des choses. On ne peut pas remettre en cause toutes nos pratiques pour les droits humains. »*

Sur un autre volet, le gestionnaire de la gare routière Maki Andohatapenaka a confirmé que la mise en place de la plateforme de digitalisation dotée d'un système électronique de réservation et d'achats de tickets de transport associée à la dotation de dix (10) kits d'ordinateurs de bureau pour compléter l'existant ont contribué pleinement à la mise en place de la caisse unique au niveau de la gare routière sous sa responsabilité. Actuellement, il est facile d'assurer la traçabilité des voyageurs, des chauffeurs et des voitures de chaque coopérative par le remplacement de manifold manuel en manifold automatique... La gestion des voyageurs devient plus simple avec une moyenne de 2.500 passagers par jour durant la basse saison et 8.000 par jour à la haute saison.

En revanche, le logiciel de digitalisation a montré plusieurs potentialités, notamment les informations sur la fréquence et le flux de déplacement, les informations sur les coopératives, les trajets, les incidents sanitaires lors des voyages. Le Ministère des Transports et de la Météorologie, en connexion en temps réel avec les données de chaque gare routière connectée à partir de l'option Dashboard intégrée dans le logiciel, de déclarer avoir rédigé les bulletins périodiques du Ministère et utiliser les données à partir de la plateforme comme outil de prise de décision.

### 3.4.2. Résultat 2 – Gouvernance

Les activités du volet gouvernance sont axées sur les appuis techniques, les études et recherches, sur le renforcement de capacité, et sur les missions d'audits. L'évaluation n'a pas observé d'impact positif visible de ces activités, principalement pour deux raisons. Tout d'abord, les livrables finaux, au moment de la mission

d'évaluation, ne sont pas encore publiés ou diffusés, ou les activités ont fait l'objet de peu ou pas de suivi afin que les apports techniques ou d'expertises soient effectivement utilisés et mis à l'échelle<sup>43</sup>.

Plusieurs exemples illustrent ce manque de suivi. Premièrement, le deuxième colloque animé par ANJA sur l'analyse du cadre juridique de l'état d'urgence sanitaire n'a pas encore fait l'objet de publication ni de diffusion auprès des acteurs clés, compromettant la possibilité que cette activité ait un impact positif sur le respect des principes de l'Etat de droit dans la gestion de la pandémie. Un partenaire du projet nous a fait part du fait que « *On a fait les actes du colloque. Mais il n'a pas été imprimé ni multiplié. On n'a pas compris pourquoi. Quel est le blocage ? On voulait faire un plaidoyer sur la base des recommandations. On voulait pousser pour l'adoption d'une loi organique. Là on se sent un peu bloqué.* ». Deuxièmement, au moment de l'évaluation, les audits effectués par la Cour des Comptes dans le cadre du projet avait été effectué, mais n'avaient toujours pas été validé en interne à la Cour, et aucune décision n'avait été prise quant à la diffusion des résultats et recommandations. Ni le PNUD, ni les conseillers impliqués dans la réalisation des audits ne savaient donc ce qui pourrait être réellement utilisé pour contribuer à améliorer la gestion publique de la crise ni à quel moment des éléments pourraient être utilisés.

Une autre illustration des conséquences négatives du manque de suivi des activités sur l'impact du projet concerne les formations des FDS aux droits humains, relevant du premier résultat. Un manuel sur le respect des droits humains en contexte de covid dans les lieux de détention a été développé dans le cadre du projet par le HCDH, mais il n'a pas pu être publié et diffusé dans le cadre du projet CAP Madagascar. « *On avait prévu de développer un manuel pour l'administration pénitentiaire, avec tous les textes qui régissent le domaine, dans le contexte du covid-19. On a fait le manuel, avec des exemples contextualisés. Mais on n'avait plus de budget pour l'édition. On le garde au chaud, on cherche d'autres financements pour l'édition.* »

### 3.4.3. Résultat 3 – Vulnérables

Concernant les activités menées dans les établissements pénitentiaires, l'impact positif du projet sur la situation des détenu.e.s, et sur la baisse des tensions en détention nous semble très limité. La contribution à la réhabilitation de l'adduction en eau et la réhabilitation des latrines ont eu un impact positif sur la situation des détenus, mais cet impact est d'une très faible intensité sur l'ensemble de la population carcérale des prisons ciblées (cela concerne vingt-deux (22) latrines et vingt-trois (23) douches à la Maison Centrale de Toamasina). Un partenaire national rencontré nous a indiqué qu'il y avait de fortes chances que les latrines soient détériorées ou hors d'usage d'ici quelques mois. La construction d'infrastructures d'isolement et de prise en charge des détenu.e.s atteints du covid-19 n'a pour l'instant pas eu d'impact, car ils n'ont encore jamais été utilisés.

Concernant les actions de lutte contre les VBG, l'évaluation considère que le projet CAP Madagascar a eu un impact positif tardif sur l'écoute des victimes de VBG dans la région de Toamasina, et un impact positif probable sur la prise en charge et le traitement des VBG. Comme évoqué dans la partie efficacité, la prise en charge des VBG n'a pas été effectuée pendant les périodes de confinement. Cependant, on observe un impact positif du projet sur les pratiques des victimes de VBG depuis la fin 2021. Le responsable du CECJ Toamasina a partagé à l'équipe d'évaluation que la sensibilisation de la population menée au niveau des Fokontany sur l'existence de service de prise en charge, notamment via le comité ad hoc soutenu par le projet et rassemblant l'ensemble des acteurs intervenant dans les traitements des VBG, a permis d'augmenter le taux de fréquentation des survivantes de VBG au niveau du centre. Effectivement, la fréquentation était à son niveau la plus élevée après la période de confinement, et puis une légère baisse de fréquentation a été enregistrée avec une moyenne de 90 à 100 nouveaux cas par mois depuis le mois de novembre 2021. Au moment de l'évaluation finale, les chiffres de fréquentation du CECJ de Toamasina restaient élevés, et des justiciables se rendaient effectivement auprès du CECJ pour obtenir des conseils et orientations. Selon les éléments observés et les chiffres obtenus, l'évaluation considère que les chances de maintien et développement de l'utilisation du CECJ par les justiciables sont élevées.

La question se pose de savoir si la hausse de fréquentation amène à un impact positif en termes de prise en charge des justiciables et, au final, à une meilleure réalisation des droits des survivant.e.s des VBG. Pour le moment, le nombre de référencement de justiciables écoutés au CECJ vers des mécanismes de prise en

<sup>43</sup> Selon les agences de mise en œuvre, les documents ont été validés en février 2022 par l'unité de communication du PNUD et le processus de duplication est en cours. La diffusion sera assurée par ANJA, et la publication en ligne par le PNUD.

charge / traitement des VBG est limité. Pour le mois d'octobre novembre<sup>44</sup>, le rapport du CECJ de Toamasina énonce que sur 261 justiciables reçus, 3 situations ont été transférées à la brigade des mineurs, 4 au tribunal et 2 à la gendarmerie. Le staff du CECJ nous a confirmé que la majorité des situations faisaient l'objet d'une écoute, suivi d'un entretien avec l'auteur.e présumé.e des violences et parfois d'une séance de conciliation, et que les cas faisant l'objet de poursuites restaient une minorité. De plus amples informations sur le référencement et le suivi des cas seraient nécessaires pour évaluer en profondeur l'impact de l'action des CECJ. On note également que selon le staff du CECJ, le projet CAP Madagascar, et plus précisément le comité ad hoc, a permis au CECJ d'établir un lien direct avec la gendarmerie, et de favoriser la prise en charge de certains cas de VBG à leur niveau.

### 3.5. Durabilité / pérennisation

L'évaluation considère les chances de durabilité des acquis du projet comme moyennement satisfaisant, voir faible pour certains aspects.

Le double caractère « d'urgence » d'un côté et de contribution au développement institutionnel de l'autre côté du projet pose question en termes de durabilité des actions, notamment au niveau des institutions nationales partenaires du projet. De manière générale, une durée d'un an semble beaucoup trop courte pour espérer contribuer à un développement institutionnel durable d'organes comme des Ministères ou autre organes publics. Le développement institutionnel nécessite des approches étalées dans le temps, à long terme, avec des jalons intermédiaires atteints par étape successive que le projet CAP Madagascar ne pouvait pas mettre en œuvre<sup>45</sup>. L'évaluation considère également que le nombre important de partenaires nationaux et de secteurs touchés par le projet, discuté dans la partie pertinence du présent rapport, a également compromis les chances de durabilité des acquis du projet. Comme évoqué dans la partie impact, le manque de suivi des activités ne permet pas non plus de favoriser une durabilité des activités. Pour des projets visant le renforcement institutionnel des autorités publiques, il apparaît incontournable de prévoir une période de mise en œuvre adaptée, et un nombre de secteurs / partenaires limités, afin de concentrer les ressources sur un accompagnement long et continu, et le développement de collaborations privilégiées.

#### 3.5.1. Résultat 1 – Sécurité

Les supports audio-visuels disponibles sur la campagne de sensibilisation intitulé « *La Gendarmerie Nationale est votre alliée, et non votre ennemie ; ensemble, luttons contre la COVID-19* » composés d'affiche 40x60, affiche 60x80, fiche formative, spot-radio en malagasy officiel et en dialecte betsimisaraka, spot-TV en malagasy officiel et en dialecte betsimisaraka et pièce radiophonique permettront à la Gendarmerie de mettre à l'échelle nationale la campagne de sensibilisation en travaillant sur les supports audio-visuels et les adapter à d'autres contextes. Les agences de mise en œuvre ont également souligné que les sessions d'engagement entre gendarmerie et acteurs locaux avaient permis des rapprochements plus fréquents, à travers notamment des descentes de terrain plus nombreuses et des contacts fréquents avec les acteurs locaux.

Le logiciel de digitalisation déjà fonctionnel auprès des gares routières d'Antananarivo sera diffusé progressivement à d'autres gares routières ciblées par le Ministère des Transports et de la Météorologie. Le déploiement progressif du logiciel au niveau des coopératives est enjeu important au niveau du MTTM. La réflexion sur le cadre juridique ou un arrêté interministériel qui oblige les coopératives à utiliser le logiciel est en cours au sein du Ministère. En revanche, une application mobile offline de collecte de données a été conçue par le prestataire NextHope pour les coopératives ne disposant pas encore de matériels adéquats (ordinateurs, imprimantes, connexion internet permanente).

Concernant les activités de renforcement de capacité, notamment des FDS, les réserves et points d'attention émises quant à leur impact sont également pertinentes pour ce qui est de la durabilité des changements de pratiques espérés à la suite des actions de formations. Plus spécifiquement sur la durabilité, l'évaluation note que le projet CAP Madagascar a peu utilisé l'approche de formation de formateurs<sup>46</sup>. Pour la durabilité des activités de renforcement de capacités des acteurs nationaux, il est important de favoriser les approches de

<sup>44</sup> Période couverte du 11 octobre au 17 novembre 2021

<sup>45</sup> Sur les critères d'engagements pour le renforcement des Etats fragiles, et notamment la nécessité d'appuis sur le long terme et de concentrer les appuis sur certains secteurs et aspects clés, voir notamment : Woolcock M. *Engaging with fragile and conflict-affected States*, Faculty Research Working Paper Series RWP14-038, Harvard Kennedy School, 2014.

<sup>46</sup> Pour les formations organisées par le HCDH, il a été fait appel à des formateurs issus des FDS qui ont été formés précédemment par le HCDH sur les DH mais aussi la formation de formateurs, et que le HCDH prévoit de mobiliser pour des futures formations.

formation de formateurs, de création de pools de formateurs au sein des institutions nationales et la formation dans les écoles de formation initiales des différentes institutions et corps, plutôt que des formations directes des agents.

### 3.5.2. Résultat 2 – Gouvernance

Comme évoqué dans la partie sur l'impact du projet, la durabilité des activités est conditionnée à l'utilisation effective de ce qui a été développé dans le cadre du projet. Etant donné que le volet gouvernance donne pour l'instant peu d'impact visible, les chances de durabilité des actions semblent pour l'instant très faibles. Ce constat pourrait changer, si le travail d'expertise effectué dans le cadre du projet (sur le cadre juridique de l'état d'urgence, la transparence de la gestion de la crise sanitaire).

Un élément qui pourrait avoir un impact positif dans le futur concerne la collaboration entre le PNUD et l'association ANJA, et le travail conjoint réalisé sur le cadre juridique de l'état d'urgence sanitaire. La collaboration est considérée comme très positive par les deux parties, qui semblent prêtes à de futures collaborations. La collaboration permet notamment de consolider la légitimité et la crédibilité des analyses et de l'action d'ANJA en faveur du respect de l'état de droit grâce à un partenariat avec une organisation internationale lead dans le domaine de la gouvernance, et au PNUD d'avoir une assise et un ancrage national et technique (pour les analyses juridiques notamment) pour des plaidoyers et actions d'influence en faveur de la bonne gouvernance à Madagascar. Dans un contexte d'évolution de la gouvernance publique et des modes de prise de décision et communication publique du fait de la crise du covid-19, les réflexions, menées dans une approche de consultation multi acteurs sur le cadre juridique de ces évolutions peuvent avoir un rôle d'influence positive durable sur la bonne gouvernance et contribuer au contrôle de l'action publique. Il est nécessaire pour cela que ces analyses soient publiées, largement diffusées, et utilisées dans le cadre d'un plaidoyer continu et concerté entre les différents partenaires nationaux et internationaux intervenants dans le domaine de la gouvernance.

### 3.5.3. Résultat 3 – Vulnérable

Les nouvelles infrastructures et réhabilitations sont amenées à durer (CECJ, centre d'isolement maisons centrales) – en prenant en compte les réserves émises quant à l'utilisation actuelle des infrastructures pénitentiaires. L'implication du comité ad hoc VBG pour apporter ses appuis dans la mise en œuvre des activités du CECJ et la sensibilisation de la population pourrait assurer la pérennisation de l'action après la fin du projet, selon les acteurs des services de la population et du CECJ rencontrés.

Pour le reste, les actions de formation menées pour les acteurs pénitentiaires ne semblent pas comporter de garantie de durabilité. Aucun acteur pénitentiaire rencontré dans le cadre de l'évaluation ne nous en a fait part, ni mentionner leur utilité ou utilisation dans le cadre de leur travail.

## 3.6. Critères spécifiques

### 3.6.1. Genre

L'évaluation considère que la prise en compte de la dimension genre est assez satisfaisante.

Le projet a été autoévalué avec un score de 1 (échelle progressive de 1 à 3 de la grille du PBF) en ce qui concerne la contribution à l'égalité des genres, avec une allocation budgétaire de 19% y contribuant directement. Le score 1 correspond aux « projets qui contribuent d'une certaine manière à l'égalité entre les sexes, mais pas de manière significative (moins de 30% du budget total) ».

Une certain nombre d'activités du résultat 3 porte directement sur la lutte contre les VBG et adresse directement les inégalités de genre. Comme évoqué dans la partie impact et efficacité, ces activités ont donné des résultats tardifs mais encourageants, et les services sont réellement utilisées par les survivant.e.s de VBG dans les zones ciblées par le projet. On note que ces activités n'ont pas seulement ciblées les femmes, mais l'ensemble des femmes et des hommes concernés par des violences basées sur le genre. Les activités du résultat 3 portant sur le domaine pénitentiaire ont également été mises en œuvre selon une approche sensible au genre, notamment pour ce qui est de la construction d'infrastructures pénitentiaires.

Les activités du résultat 1 et 2 ont été mises en œuvre en prenant compte de la dimension genre, dans la préparation et le contenu des activités, ainsi que dans les outils de pilotage et de suivi évaluation. On note toutefois des déséquilibres importants concernant le genre des bénéficiaires des formations et renforcement de capacités. Ce déséquilibre s'explique notamment par les déséquilibres de genre qui existent au sein du personnel et des postes de commandement au sein des FDS. On note qu'une attention a été apportée pour que les femmes puissent participer de manière prioritaire aux formations, mais également l'absence dans le cadre du projet d'initiatives spécifiques permettant de promouvoir le leadership féminin, ou de proposant de mettre en question les causes profondes des inégalités de genre. Ainsi, le projet CAP Madagascar, en dehors des activités du résultat 3, a mis en œuvre une approche de consolidation de la paix réactive au genre (gender-responsive peacebuilding<sup>47</sup>) limitée.

### 3.6.2. Analyse de la théorie du changement

La théorie du changement du projet est formulée dans le document de projet sous un format classique d'hypothèses liées par une relation de cause à effet à un changement espéré à l'issue du projet.

Les trois hypothèses portent sur les trois volets du projet : sécurité, gouvernance et soutien spécifique aux personnes en situation de vulnérabilité, et le changement espéré rejoint l'objectif du projet d'atténuer les risques qui pèsent sur la paix et la cohésion sociale.

Les guidelines du PBF sur la théorie du changement<sup>48</sup> insistent davantage sur l'importance de baser la théorie du changement sur un diagnostic contextuel approfondi et partagée, et sur la construction d'une analyse structurée des différents facteurs pouvant affecter le projet, plutôt que sur la formulation narrative d'hypothèses et d'un changement. Dans ce sens, la guidance note encourage l'utilisation d'outils d'analyse graphiques (schémas, cartographie, etc.). En somme, l'accent est mis sur le processus de réflexion et d'analyse aboutissant à la formulation de la théorie du changement, et pas uniquement sur la formulation elle-même.

Comme indiqué dans la partie sur le développement du projet, le projet n'a pas fait l'objet d'une consultation large des différentes parties prenantes, ni d'un diagnostic contextuel approfondi. Il ne semble pas non plus que les agences de mise en œuvre aient mené une réflexion structurée sur l'analyse des facteurs et des hypothèses qui ont permis de développer la théorie du changement du projet. Dans sa formulation, elle n'apporte pas d'information, ni d'analyse supplémentaire à la formulation de l'objectif et des résultats du projet.

Par exemple, la théorie du changement ne mentionne pas l'importance de la vulnérabilité économique sur les chances de respect des règles de sécurité et sur le lien de confiance entre population et gouvernants. Ce facteur a pourtant été cité comme étant le facteur qui faisait peser le risque le plus important sur l'atteinte de l'objectif du projet par l'ensemble des acteurs de terrain rencontrés (FDS, CECJ, observateurs, services de la Population, etc.). L'identification de ce facteur dans le cadre du développement de la théorie du changement, et sa prise en compte -dans le cadre du projet ou en favorisant la synergie avec d'autres interventions ciblant cet aspect- aurait permis d'améliorer les chances d'impact positif du projet. Dans le même temps, le projet a été développé rapidement et entendait proposer une réponse rapide à une situation d'urgence, et nous avons vu dans la partie pertinence que les besoins identifiés dans le projet étaient très pertinents.

La théorie du changement n'a semble-t-il pas été utilisée au cours de la mise en œuvre du projet comme outil de pilotage, d'analyse du contexte ou de suivi évaluation du projet. Elle n'est pas mentionnée dans les rapports ou compte rendus de projet, et n'a pas été révisée ou actualisée au cours de la mise en œuvre. Cela peut s'expliquer par le fait que sa formulation n'apporte pas d'analyse spécifique et supplémentaire au cadre résultat pour les acteurs du projet. Au final, il semble que la formulation de la théorie du changement a plus répondu à un impératif formel du formulaire de proposition de projet, qu'une opportunité de développement et de suivi de projet selon une approche orientée changement. Cela n'a cependant pas empêché le projet de faire preuve d'une certaine flexibilité et adaptation au contexte sur certaines activités qui ont été adaptées au cours de la mise en œuvre du projet.

### 3.6.3. Gouvernance du projet et suivi évaluation

Le projet CAP Madagascar est administré par le Comité technique constitué d'un représentant de chaque agence de mise en œuvre, de chacun des partenaires étatiques et non étatiques impliqués dans le projet et

<sup>47</sup> PBF Guidance Note on Gender Marker Scoring (no date).

<sup>48</sup> Guidance note on theory of change, Peace Building Fund, June 2021.

est co-présidé par le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et le PNUD. La disponibilité de cet organe d'administration et de contrôle au sein du projet permet de : (i) apprécier les progrès dans la mise en œuvre des activités ; (ii) identifier les opportunités et difficultés ainsi que les moyens de mitigation ; (iii) revoir les plans de travail et de suivi-évaluation ; (iv) revoir techniquement les rapports ; et (v) identifier des solutions aux blocages.

La tenue de réunion mensuelle des agences de mise en œuvre est primordiale pour coordonner l'exécution des composantes d'activités et discuter des progrès du projet mais elles n'ont pas été organisées de façon systématique. En outre, il a été constaté une absence de mutualisation des activités et un manque de synergie entre les agences. Chaque agence met en œuvre de manière autonome de ses propres composantes d'activités et est responsable de leurs mises en œuvre effectives. La coordination se fait juste ressentir au niveau des travaux de rapportage, de tenue de réunion avec le Comité technique et le Comité de pilotage du portefeuille de Consolidation de la paix, des missions de visites sur terrain, etc.

En revanche, les partenaires étatiques et non étatiques se sont appropriés facilement dans le projet et sont impliqués activement dans la mise en œuvre et le suivi des activités. Les appropriations et les implications ont été marquées surtout par : (i) la désignation des points focaux qui se sont chargés de développer les activités avec les partenaires, de coordonner et d'assurer l'organisation interne pour la réalisation des activités ; et (ii) l'invitation des ONG et OSC à participer aux réunions de suivi de la mise en œuvre du projet.

Chaque agence de mise en œuvre a eu la responsabilité d'assurer le suivi et évaluation des activités qui la concernent, et ce à par ses propres personnels techniques et de S&E. L'Agence lead est le responsable de la qualité et de la cohérence du suivi et évaluation du projet, notamment de la compilation des données collectées, de la qualité des rapports et de la ponctualité de leur soumission. Le mécanisme de suivi et évaluation du projet a reposé sur : (i) la collecte et l'analyse des données disponibles pour la prise des décisions ; (ii) la production de rapports de progrès semestriels ; (iii) les visites conjointes de terrain ; (iv) la tenue des revues semestrielles ; et (v) de l'évaluation finale du projet ;

L'analyse de la gouvernance et du mécanisme de suivi évaluation du projet CAP Madagascar appelle aux commentaires ci-après :

#### Points forts :

- La coordination du projet a été réelle entre les agences de mise en œuvre et les partenaires nationaux, surtout au niveau formel (tenu de certaines réunions périodiques, organisation de missions de suivi terrain, communication officielle organisé régulièrement).
- Le projet a su s'adapter aux changements du contexte d'intervention, en modifiant certaines activités (points de contrôle sanitaire) ou en intégrant des activités non prévues très pertinentes (partenariat avec l'association ANJA sur la réflexion sur le cadre juridique).
- Le chargé de suivi évaluation du PBF a participé au contrôle qualité du document de projet, notamment, la fiabilité de la théorie du changement, le montage du cadre de résultat et la définition des indicateurs en respectant les objectifs SMART<sup>49</sup> ; il a contribué à la coordination du projet de manière régulière et a apporté ses appuis ponctuels selon les besoins. Il était membre du Comité technique du projet et participe à la mission de suivi et de supervision du projet ;
- Le PBF a mis à disposition des Agences de mise en œuvre les outils de gestion du projet, notamment le canevas du Plan de suivi et évaluation, le rapport technique et financier périodique, etc.

#### Points d'attention :

- La coordination n'a pas investi le contenu des activités du projet : l'agence lead n'a pas exercé de contrôle qualité sur l'ensemble des activités, il n'y a pas eu d'activités menée en commun par l'ensemble des agences en dehors des quelques activités de suivi, et il n'y a pas eu de mutualisation des ressources sur certaines activités du projet impliquant les mêmes partenaires ou relevant de la même thématique. Cette coordination sur le contenu des activités aurait permis de gagner en efficacité et de faciliter l'engagement des partenaires nationaux et ainsi favorisé la durabilité du projet.
- Même si les acteurs du projet ont su s'adapter à certaines contraintes et changements d'environnement pour l'organisation de certaines activités, le mode de gestion du projet, basé sur une coordination formelle et ayant souffert d'un grand retard au démarrage et de pesanteurs institutionnels au sein des agences, n'a pas été géré de manière agile. Une gestion agile aurait nécessité un mode

<sup>49</sup> SMART : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporel

de gestion permettant l'adaptation constante aux besoins et attentes des bénéficiaires plutôt que le suivi du plan initial, et un accent mis sur la relation entre les partenaires plutôt que sur les outils et processus formels, qui sont des valeurs clés des processus d'agilité<sup>50</sup>. De manière générale, l'évaluation considère que le mode de gestion du projet est resté basé sur des processus et outils formels, et, sauf pour quelques adaptations, est resté guidé par le suivi du plan initial (document de projet).

- Les outils de suivi et évaluation en place ont été sous exploités. En effet, le plan de suivi-évaluation établi par le PNUD, Agence lead, au démarrage n'a pas été mis à jour en fonction du progrès du projet : marge de progression coordination et réactivité de mise en œuvre. De l'avis des trois agences de mise en œuvre, le plan de suivi évaluation développé en amont du projet n'a pas été utilisé ni mis en œuvre par les agences.
- L'absence de ressources permanentes pour assurer les activités de suivi et évaluation du projet pour plus de réactivité, d'autant plus que les agences de mise en œuvre ne disposent pas de marge de manœuvre pour se redresser, et ce compte tenu de la durée très courte du projet. Le Chargé de Suivi Évaluation du Secrétariat du PBF ne pourra pas se substituer à cette tâche ;
- Le projet a défini la campagne de sensibilisation au grand-public. L'absence de ciblage prioritaire présente une difficulté pour mesurer le nombre exact de public touché par tous les supports de sensibilisation, car la diffusion a été faite à la fois dans les médias nationaux et locaux.

## 4. Conclusion sur les perspectives et conditions de pérennisation des résultats du projet

CAP Madagascar est un projet qui a été développé dans les premiers mois de la pandémie et qui entendait répondre à une situation d'urgence inédite, qui a fait peser de nombreux risques sur la cohésion sociale et la consolidation de la paix à Madagascar. En se focalisant sur les domaines de la gouvernance publique, de l'action des FDS et la protection des personnes en situation de vulnérabilité, le projet a proposé une intervention très pertinente car répondant à des besoins prioritaires et développé en assurant un alignement avec les priorités nationales et en complémentarité avec les autres interventions liées à la pandémie. Malgré certains retard et point d'attention dans la gestion du projet, la majorité des activités ont été réalisées au cours du projet, et certaines nouvelles activités pertinentes mais non prévues dans le document de projet, ont pu être réalisées. Un nombre et une variété importante de partenaires institutionnels ont été associés au projet. Comme énoncé dans la partie impact et durabilité, voici la synthèse des perspectives de pérennisation des résultats du projet. Les perspectives comprennent également des obstacles importants.

- Les actions de formations et de renforcement de capacités sont considérées comme utiles et les FDS formés reconnaissent que les compétences acquises vont contribuer à faire évoluer leurs pratiques. Mais l'approche de ces formations organisées dans le cadre du projet offre des garanties de pérennité des acquis et de changement de comportement et de pratique limitées.
- Les appuis en termes d'infrastructure peuvent être pérennes, mais leur bonne utilisation pour l'atteinte des objectifs du projet ne sont pas garanties et un suivi important est encore nécessaire afin d'optimiser leur utilisation de manière durable.
- Les actions de réflexions, d'analyse et de contrôle juridique de la gouvernance en période du covid-19 doivent être poursuivies dans le cadre de futurs projets, mettant l'accent sur la poursuite des réflexions, la diffusion des résultats, et le plaidoyer pour la prises de décisions et de mesures afin de mettre fin aux abus constatés et de garantir le respect des principes de bonne gouvernance pendant la période de mise en œuvre du projet et la période à venir.

La synthèse des conditions, internes et externes au projet, afin de pérenniser les résultats sont les suivants :

- Les actions de renforcement de capacités devraient favoriser la formation de formateurs et l'implication des écoles de formation professionnelles et académiques.

<sup>50</sup> Voir notamment : <https://www.mes-directeurs.com/agilite-organisationnelle/#:~:text=Le%20manifeste%20Agile%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20pens%C3%A9%20et%20%C3%A9crit,ne%20pas%20perdre%20de%20vue%20la%20satisfaction%20client>

- Les actions visant le meilleur respect des mesures de restriction de propagation de la pandémie devraient prendre en compte la vulnérabilité économique très importante d'une large part de la population, qui constitue le principal obstacle à l'adhésion et au respect de ces règles. Il serait par exemple bénéfique que des futures interventions garantissent une synergie avec des interventions de soutien socio-économique massif auprès de la population dans les zones d'intervention, afin de minimiser le risque d'interférence de la violence économique que représente la mise en œuvre des règles de restriction de mobilité.
- Pour des projets d'urgence, dont le but est d'aider immédiatement une population en situation de vulnérabilité, une condition pourrait être d'envisager des actions de service direct sans passer systématiquement par le renforcement des structures étatiques, pour éviter les pesanteurs institutionnelles.
- Pour des projets visant le renforcement institutionnel des autorités publiques, il semble indispensable de prévoir une période de mise en œuvre d'au moins deux ans, et un nombre de secteurs / partenaires limités, afin de mettre en œuvre un accompagnement sur le long terme et jalonné d'objectifs de développement intermédiaires mesurables. Plus particulièrement, il semble indispensable de prévoir un temps important (d'au moins quelques mois) de discussion et de préparation préalable à la mise en œuvre d'activités conjointes ou nécessitant des autorisations ou validations institutionnelles, et d'insérer cette période de temps dans le chronogramme prévisionnel des activités.
- Les modalités de mise en œuvre de projet des agences de mise en œuvre doivent encore être améliorées, notamment pour ce qui est de la coordination substantielle entre agences et sur la réactivité de démarrage / mobilisation des ressources humaines).
- Une condition qui apparaît incontournable est la limite du nombre de secteurs / partenaires impliqués, afin de concentrer les ressources sur un accompagnement ciblé, et de favoriser une coordination fluide et le développement de collaborations bilatérales et multilatérales privilégiées.



## 5. Recommandations

N°	Description	Destinataire de mise en œuvre principal	Autres destinataires	Période de mise en œuvre (Long, moyen, court terme)	Niveau de priorité	Partie du rapport
1	<p> limiter le nombre de secteurs touchés pour des projets d'une taille comparable à CAP Madagascar, ainsi que le nombre d'autorités nationales impliquées et/ou bénéficiaires du projet, afin de favoriser une coordination et communication efficace, une implication réelle de tous les acteurs et le suivi de chaque activité résultat pour favoriser un impact positif durable.</p>	Agences de mise en œuvre	PBF	Court terme – moyen et long terme	Très élevé	Pertinence Impact
2	<p> Pour des projets courts (moins de 2 ans) et/ou d'urgence, compter sur des ressources humaines internes clés (coordinateur/trice, chargé.e de programme) déjà existantes au sein des agences ou mobilisables immédiatement. Un mécanisme permettant de faire appel à des ressources humaines internes mais d'autres missions existent déjà à l'OIM (STA : Short Term Assignment) et dans les autres agences (DA : Detail Assignment)</p>	Agences de mise en œuvre		Court terme – moyen et long terme	Elevé	Efficience Durabilité
3	<p> Pour des projet inter-agences, réfléchir à mettre en place une RH de coordination de projet qui soit commune aux différentes agences de mise en œuvre, afin de favoriser des synergies internes et une meilleure coordination opérationnelle.</p>	Agences de mise en œuvre	PBF	Court terme – moyen et long terme	Moyen	Gouvernance du projet
4	<p> Dans de futurs projets à Madagascar, faire une distinction claire au niveau opérationnel en fonction de l'objectif prioritaire :                      -Pour des projets d'urgence, dont le but est d'aider immédiatement une population en situation de vulnérabilité, envisager des actions de service direct sans passer systématiquement par le renforcement des structures étatiques, pour éviter les pesanteurs institutionnelles</p>	Agences de mise en œuvre, PBF	GdM	Long terme	Elevé	Impact Durabilité

	<p>(Exemple : fourniture d'une assistance et aide juridique aux victimes de VBG en période de confinement).</p> <p>-Pour des projets visant le renforcement institutionnel des autorités publiques, prévoir une période de mise en œuvre adaptée, et un nombre de secteurs / partenaires limités, afin de concentrer les ressources sur un accompagnement long et continu, et le développement de collaborations privilégiées.</p>					
5	Il est recommandé de garantir une cohérence au niveau du ciblage géographique des activités pour l'ensemble des activités et des résultats de chaque projet, et de favoriser la synergie géographique entre les projets.	Agences de mise en œuvre	PBF et autres PTF	Court terme – moyen et long terme	Moyen	Pertinence
6	Pour les projets avec un objectif de renforcement institutionnel, poursuivre et développer les approches proposant un double ancrage institutionnel – opérationnel, notamment en appuyant la coordination entre les deux niveaux, en renforçant le suivi / contrôle des changements opérationnels au niveau institutionnel (organe de contrôle, d'inspection et de sanction), et en appuyant les mécanismes de planification et de suivi des politiques et stratégies sectorielles.	Agences de mise en œuvre, GdM	PBF et autres PTF	Court terme – moyen et long terme	Très élevé	Pertinence Impact
7	Pour la durabilité des activités de renforcement de capacités des acteurs nationaux, favoriser les approches de formation de formateurs, qui ont été utilisées dans certaines formations du projet seulement, de création de pools de formateurs au sein des institutions nationales et la formation dans les écoles de formation initiales des différentes institutions et corps, plutôt que des formations directes des agents.	Agences de mise en œuvre HCDH	Ministères	Moyen terme	Moyen	Durabilité
8	Pour obtenir un changement de comportement et de pratiques professionnels réel et durable, l'acquisition de connaissance (via des formations) seule ne suffit pas. Il faut également que les bénéficiaires aient la volonté de changer de comportement et le pouvoir de le faire.	FDS	HCDH, Agences de mise en œuvre	Long terme	Moyen	Impact

	Il est recommandé de compléter les formations aux DH des FDS par un renforcement en profondeur et à long terme des organes de contrôle et d'inspection, le renforcement des acteurs externes de contrôle et de monitoring, la réforme des structures de formation initiale.					
9	Il est recommandé d'inscrire le suivi dans le temps / le plaidoyer suivant des activités réalisées dans le cadre du projet CAP Madagascar mais non suffisamment suivi (plaidoyer sur le cadre juridique de l'Etat d'urgence, diffusion d'un manuel des DH en détention en contexte du covid 19) comme actions prioritaires pour de futures opportunités de financement et de projet.	Agences de mise en œuvre	PTF	Court terme	Elevé	Impact
10	Il est recommandé de réaliser une inspection des infrastructures réhabilités dans les prisons, et de développer un plan d'utilisation de ces infrastructures mentionnant l'utilisation précise des infrastructures, les ajustements nécessaires, les étapes de mise en conformité & un calendrier.	Ministère de la Justice, DGAP	Agences de mise en œuvre	Court terme	Très élevé	Efficacité /
11	Poursuivre et étendre la pratique de mission de suivi régulières et multi acteurs des activités de projet (agences de mise en œuvre, bailleur de fond, partenaire étatique), qui ont le double avantage d'identifier et analyser les points forts, points d'attention afin d'orienter la suite du projet et de favoriser la communication et la coordination entre les acteurs.	PTF	GdM	Court, moyen terme	Moyen	Efficacité
12	Développer, en parallèle des mécanismes de coordination formels (comité de pilotages, etc.) des mécanismes de communication et de coordination flexibles et moins formalisés (ex : groupe de discussion sur messagerie instantanée, visites de terrain conjointes plus régulières entre partenaires nationaux)	GdM, agences de mises en œuvre	PTF	Court terme	Moyen	Gouvernance et suivi évaluation
13	Le plan de suivi évaluation est un outil de gestion efficace pour apprécier dans le temps l'atteinte des différents indicateurs de	Agence de mise en œuvre		Court terme	Très élevé	Efficacité

	performance du projet en matière de respect de chronogramme, de réalisation des activités et d'atteinte des objectifs. Il est recommandé de l'utiliser comme outil de travail et de prise de décision et non pas uniquement à titre formel car exigé par le bailleur.					
14	Il est recommandé de mettre en place un système de suivi de décaissement/engagement adéquat afin d'apprécier préalablement les réalisations financières du projet, et ce pour mieux gérer le flux financier. L'analyse de façon systématique et périodique des réalisations financières par rapport à l'allocation budgétaire par catégorie de financement et par composante d'activité permettra de réduire les marges d'écart, de replanifier les activités ou de proposer des réaménagements budgétaires, le cas échéant. La fréquence de l'analyse doit être effectuée au moins tous les 2 mois pour un projet à durée relativement courte (moins de 2 ans), et de 3 mois pour les projets de plus de 3 ans.	Agence de mise en œuvre		Court terme	Très élevé	Efficacité

## 6. Annexes

### 6.1. Chronogramme de l'enquête de terrain/ liste des personnes rencontrées



Date	Organismes/entités	Titres	Nom et prénoms	Lieu
11/02/2022	Secrétariat PeaceBuilding Fund (PBF)	Coordonnateur du Secrétariat PBF	Brice BUSSIERE	Maison commune des Nations Unies, Zone Galaxy Andraharo
	OIM	Chargé National de projet	RAVELOJAONA Éric Richard	Bâtiment CUBE, Zone Galaxy Andraharo
		Assistante de projet	RANDRIAMPARANY Hanitriniaina Herizo	
	Secrétariat PeaceBuilding Fund (PBF)	Chargé du suivi-évaluation	ANDRIANONY Ramahazo Harimisa	Maison commune des Nations Unies, Zone Galaxy Andraharo
	PNUD	Représentante Résidente	Natasha Van Rijn	Maison commune des Nations Unies, Zone Galaxy Andraharo
	FNUAP	Chargée de Programme Genre	RASOANIRINA Jocelyne	En ligne
		Chargée d'appui au Programme Genre	RAVELOJAONA Hajarimanana	
Analyste de Programme Genre		RAHAJAVOLOLONA Lantsoa		
12/02/2022	Association ANJA	Présidente de l'ANJA	RAKOTOARIVELO Antonia	Albert Einstein Schule, Ivato
	Journaliste	Journaliste TVM/RNM Fianarantsoa	NOMENJANAHARY Vonjy A.	Par téléphone
14/02/2022	Agence des Transports Terrestres (ATT)	Directeur de la Régulation et de l'Exploitation	RATOVOHERY Mirana	Ampasampito
		Chef de service de la Communication	RAMIARAMANANA Robinson	
	Université Ankatso	Professeur au CERCOM	Dr RAHARINIRINA Zinaha	Ankatso
	OIM	Ancien Chef de mission	Daniel SILVA	En ligne
15/02/2022	Ministère de la Justice	Directeur Général des Programmes et des Ressources (DGPR)	RAVELOSON Aimé Gilbert	Ministère Faravohitra
	Maison centrale Antanimora	Chef d'Etablissement	RANDRIAMANANTENA Jean Claude	Antanimora
		Médecin Chef	Dr. RAZAFIMAHEFA Olosoa Hasina	

Date	Organismes/entités	Titres	Nom et prénoms	Lieu
		Chef de division de la réinsertion sociale et partenariat	ARIMANANA Noro Haja Lalaina	
	Transparency International Initiative Madagascar	Représentante de TI Initiative Madagascar	KETAKANDRIANA Rafitoson	Ampahibe
	Secrétaire d'État auprès du ministère de la Défense nationale chargé de la Gendarmerie (SEG)	Chef de service des polices diverses auprès du Commandement de la Gendarmerie Nationale	Colonel JOB Etienne	Toby Ratsimandrava
16/02/2022	Ministère de la Défense Nationale	MDN-Cabinet	Lieutenant-Colonel RANDRIANARIMANANA Minoaso Iriana	Ministère Ampahibe
		MDN-DRH	GBR TRANGAVELO RANDRIANASOLO Jean Philibert	
		EMAA	COL RANDRIAMAMPITA Naina Harinjato	
		MDN/DRH/SEFF	CDT RAKOTOARIVELO Lantolalaina	
		EMMN	CDT TSIMANDRAVANTSOA Sandy Jean Marc	
		EMAT	CNE RANDRIAMANANTENA Louis Jean	
		EMAT/RAS	CNE RANDRIAMAHAZO Hasina	
		MDN/DAJ/CAC	CNE RANDRIAMANARIVO Eric	
		EMMN	PC MAZANARIVELO Zonia Stéphanie	
	Ministère des Transports et de la Météorologie	Secrétaire Général	RAKOTOVAHINY Jean Luc	Ministère Anosy
		Responsable Informatique	Mr Laza	

Date	Organismes/entités	Titres	Nom et prénoms	Lieu
	Prestataire	Directeur Pôle Digitalisation, Sté NextHope	RAJAONARIVELO Rajo	Nexthope Ivandry
	Prestataire	Directeur de l'Entreprise VONONA	RAZAFINTSIALONINA Heriniaina Muëlinot	Immeuble Assist, Ivandry
	Prestataires PNUD	Juriste consultant, en charge de l'étude du cadre juridique de l'état d'urgence dans le contexte de la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19	RAZAFINDRAKOTO Misa	Immeuble Assist, Ivandry
		Ingénieur en BTP consultant national en charge de l'élaboration du Cahier des charges et du Suivi et contrôle des travaux de réhabilitation/mise à niveau des infrastructures au sein des Maisons centrales Antanimora et Ambalatavoahangy	ANDRIAMIARASOA Manitriina	
		Consultant spécialiste de la Gendarmerie en charge des renforcements des capacités des FDS	Général RALISON Nirina Jeannot	
		Consultant spécialiste de la police en charge des renforcements des capacités des FDS	Commissaire RABIALAHY Jean Rostand	
		Consultant spécialiste de l'armée en charge des renforcements des capacités des FDS	Colonel RAPELANORO Rabenja Tiana Paul	
		PNUD	Team Leader Gouvernance PNUD	



Date	Organismes/entités	Titres	Nom et prénoms	Lieu
		Coordonnateur de projet	RAZAFIMANANTSOA Andrianarivelo	
		Assistante Administrative et Financière	RATEFINJATOVO Mbolatiana	
17/02/2022	Force de Défense et de Sécurité Toamasina	Chef de Service Emploi CIRGN Toamasina	CEN RAFANOMEZANTSOA Julien Victor	Commissariat 1 <sup>er</sup> Arrondissement Toamasina
		Adjoint au commissariat 1er Arrondissement Toamasina	Commissaire de Police RAZAFINAIVO Herindrazana	
		Officier Adjoint à la Section Recherche Criminelle de la GN Toamasina	Lieutenant RAFALIMANANTSOA Thierry	
		Adjoint Commandant FIP Toamasina	Officier de Police RANDRIANILAINA Jean Coïera	
		Adjoint COSPE Port Toamasina	Officier ANDRIATIANA Harvey	
		Chef de la Brigade Féminin de Proximité	Inspecteur Principal de Classe Exceptionnelle de Police RABEMARIJA Georginah	
		Chef de la Police Judiciaire Atsinanana	Commissaire de Police RAJAOBELINA Herizo	
		Chef de Service de la Police Economique Atsinanana	Commissaire de Police RATSIMBAZAFY Tolojanahary	
		CSI 1er Bat Toamasina	CNE ANDRIANANDRAINY Philippe Joachin	
		CSMT 1er Bataillon d'infanterie Toamasina	CNE TSARAVELO Ammone	
		Chef de Service Matériels technique du 2 <sup>e</sup> Régiment du Génie Toamasina	Commandant MAMIMBOLA Claude Aubin	

Date	Organismes/entités	Titres	Nom et prénoms	Lieu
		CBPFE 2è Régiment du génie Toamasina	Lieutenant-Colonel RANDRIANJAKANAVALONA Tojo	
18/02/2022	CECJ Toamasina I	Coordonnateur CECJ	ANDRIADRIMANANA Mamilalaina	Toamasina
	Maison centrale Ambalatavoangy	Chef d'Etablissement	RABIHALAHY Hajanirina	Toamasina
		Infirmière d'Administration Pénitentiaire	Major CELINE	
		Infirmier d'Administration Pénitentiaire	Major RANDRIANJANAKA Nestor	
Direction Régionale de la Population, de la Protection sociale et de la Promotion de la Femme - Région Atsinanana	Directeur Régional de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme	BELAZA Guillaume	Toamasina	
21/02/2022	HCDH	NPO	Amina AHMED COURONNE	En ligne
	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation	Directeur des Etudes et du Suivi des Projets et des Partenariats	MANOEL Priscilla	Tsimbazaza
		Assistant du Directeur des Etudes	ANDRIAMIHAJA Herbert Leonard	
	Cour des Comptes	Conseiller, Chef de file audit des marchés publics	RANDRIANASOLO Randrasana Sandro Ange	Ambohidahy
		Magistrat - Président de Chambre, Chef de file audit des flux financiers	RASAMIMANANA Solotiana Malala Patricia	
		Magistrat - Président de chambre, Chef de file audit des mesures d'accompagnements	EMILISOA Lalaniaina Caroline	
24/02/2022	Gare routière Maki	Directeur Général Adjoint	RANAIVOSON Fidy	Andohatapenaka

## 6.2. Liste de la documentation utilisée

Documentations	Auteurs	Date publication	Format	Date réception
<b>Documentation de projet</b>				
Document de projet du PBF	PNUD, OIM, UNFPA	2020	PDF	21/01/22
Fiche synthétique CAP Madagascar	PNUD, OIM, UNFPA	2021	PDF	21/01/22
<b>Documents de référence</b>				
Ethical Guidelines for Evaluation	UNEG	Mars 2008	PDF	21/01/22
Guide de planification, de suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement	PNUD	2009	PDF	21/01/22
Quality Checklist for Evaluation Reports	UNEG	2010	PDF	21/01/22
Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations	UNEG	2010	PDF	21/01/22
<b>Documents de suivi-évaluation</b>				
Compte rendu Réunion du Comité technique	Comité technique	01/03/21	PDF	21/01/22
Compte rendu Réunion du Comité technique	Comité technique	16/09/21	PDF	21/01/22
Compte rendu Visite terrain, 10 au 14 août 2021	Comité technique	Août 2021	PDF	21/01/22
Compte rendu Visite terrain, 02 au 05 novembre 2021	Comité technique	Nov. 2021	PDF	21/01/22
Compte rendu réunion avec le Ministère de la Santé Publique	OIM	21/06/21	Word	21/01/22
Compte rendu réunion avec le Ministère de la Santé Publique	OIM	04/10/21	Word	21/01/22
Compte rendu réunion avec le Ministère des Transports	OIM	07/10/21	Word	21/01/22
Suivi du processus de digitalisation des manifolds au niveau de la gare routière d'Anosizato	OIM	09/12/21	Word	21/01/22
Présentation réalisation du projet CAP Madagascar	PNUD, OIM, UNFPA	10/01/22	PowerPoint	21/01/22
Rapport de progrès semestriel CAP Madagascar_23 juin 2021	PNUD, OIM, UNFPA	Juin 2021	Word	16/02/22
Rapport annuel projet CAP Madagascar Draft2_09 novembre 2021	PNUD, OIM, UNFPA	Nov. 2021	Word	16/02/22
Rapport financier CAP Madagascar_23 juin 2021	PNUD, OIM, UNFPA	Juin 2021	Excel	17/02/22
Rapport financier CAP Madagascar_17 novembre 2021	PNUD, OIM, UNFPA	Nov. 2021	Excel	17/02/22
Outils de planification et de suivi du projet CAP Madagascar	PNUD, OIM, UNFPA, HCDH	2021	Excel	01/03/22
Liste des immobilisations PNUD	PNUD	2021	PDF	01/03/22
Liste des immobilisations OIM	OIM	2021	PDF	03/03/22
Rapport financier CAP Madagascar_version provisoire	PNUD, OIM, UNFPA	Mars 2022	Excel	10/03/22
<b>Documents/outils de travail</b>				
<b>Volet Sécurité</b>				
TDR – Renforcement des capacités de surveillance et de contrôle épidémiologique, et de fluidification des mobilités internes aux niveau des principales gare routières »		Janv. 2021	PDF	21/01/22
Formulaire d'acceptation de don OIM_Gare routière Ampasampito	OIM	27/05/21	PDF	21/01/22
Formulaire d'acceptation de don OIM_Gare routière MAKI	OIM	03/08/21	PDF	21/01/22
Formulaire d'acceptation de don OIM_Ministère des transports	OIM	16/11/21	PDF	21/01/22
Formulaire d'acceptation de don OIM_SEG	OIM	19/10/21	PDF	21/01/22
Note de synthèse – Décisions autour des dispositifs déployés pour le contrôle sanitaire au niveau des points de surveillance de flux de mobilité interne dans le contexte du COVID-19 à Madagascar	OIM	13/07/21	PDF	21/01/22
Formulaire d'acceptation de don OIM_DVSSER	OIM	07/01/22	PDF	21/01/22
TDR – Population Mobility Mapping (PMM) RN2	OIM	-	PDF	21/01/22
TDR – Population Mobility Mapping (PMM) RN4	OIM	-	PDF	21/01/22
TDR - Réaliser des sessions d'engagements locaux dans des localités sur la RN2 pour rapprocher les Forces de Défense de Sécurité des communautés locales	OIM	-	PDF	21/01/22
TDR – Atelier de validation module FDS_Protocolé d'intervention	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Suivi de l'application des acquis des formation sur les droits de l'homme, État de droit et protocole_FDS	PNUD	-	PDF	21/01/22

Documentations	Auteurs	Date publication	Format	Date réception
TDR - Consolidation des acquis des formation sur les droits de l'homme État de droit et protocole - FDS	PNUD	-	PDF	21/01/22
<b>Volet Gouvernance</b>				
TDR – Atelier de présentation de l'étude du cadre juridique	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Remise officielle des matériels informatiques_Cour des comptes	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Renforcement de capacités des mécanismes de contrôle démocratique	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Audit des marchés publics	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Audit des mesures d'accompagnement	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Audit des flux financiers	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Audit organisationnel	PNUD	-	PDF	21/01/22
<b>Volet Vulnérabilité</b>				
Liste matériels PCI Wash – Maison centrale Antanimora	PNUD	09/09/21	PDF	21/01/22
Don de matériels informatiques neufs – Ministère de la Justice	PNUD	21/10/21	PDF	21/01/22
Liste matériels kits de dépistage – Maison centrale Arivonimamo	PNUD	18/11/21	PDF	21/01/22
Liste matériels PCI Wash – Maison centrale Arivonimamo	PNUD	18/11/21	PDF	21/01/22
Liste matériels EPI et intrants médicaux – Maison centrale Antanimora	PNUD	06/01/22	PDF	21/01/22
Liste matériels EPI et intrants médicaux – Maison centrale Ambalatavoahangy	PNUD	11/01/22	PDF	21/01/22
Certificat de remise de document – Protocole d'intervention des FDS adapté au contexte de réponse à la pandémie COVID-19_Gendarmerie Nationale	PNUD	20/01/22	PDF	21/01/22
Certificat de remise de document – Protocole d'intervention des FDS adapté au contexte de réponse à la pandémie COVID-19_Police Nationale	PNUD	20/01/22	PDF	21/01/22
Liste matériels kits de dépistage – Maison centrale Antanimora	PNUD	24/01/22	PDF	21/01/22
PV réception installation de chantier – Maison centrale Antanimora	PNUD	23/09/21	PDF	21/01/22
PV avancement chantier – Maison centrale Antanimora	PNUD	07/10/21	PDF	21/01/22
PV avancement chantier – Maison centrale Antanimora	PNUD	13/10/21	PDF	21/01/22
PV réception provisoire – Maison centrale Antanimora	PNUD	06/01/22	PDF	21/01/22
PV réception installation – Maison centrale Ambalatavoahangy	PNUD	11/10/21	PDF	21/01/22
PV avancement chantier – Maison centrale Ambalatavoahangy	PNUD	22/10/21	PDF	21/01/22
PV réception provisoire – Maison centrale Ambalatavoahangy	PNUD	16/12/21	PDF	21/01/22
TDR – Achat des intrants et matériels pour les prisons	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Formation en dépistage COVID-19 en milieu carcéral	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Formation hygiène en milieu carcéral	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR – Renforcement de capacité du personnel de l'administration pénitentiaire	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR - Réhabilitation de la prison d'Ambalatavoahangy - Toamasina	PNUD	-	PDF	21/01/22
TDR mise en place des comités ad hoc Manjakandriana et Toamasina I	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR première formation Manjakandriana	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR première formation Toamasina	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR première réunion Comité Manjakandriana	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR première réunion Comité Toamasina	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR deuxième formation Manjakandriana	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR deuxième formation Toamasina	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR deuxième réunion Comité Manjakandriana	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR deuxième réunion Comité Toamasina	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR troisième réunion Comité Manjakandriana	FNUAP	-	Word	08/02/22
TDR troisième réunion Comité Toamasina	FNUAP	-	Word	08/02/22

Documentations	Auteurs	Date publication	Format	Date réception
TDR suivi CECJ Atsinanana	FNUAP	-	Word	08/02/22
Rapport première réunion Comité et suivi	FNUAP	22/03/21	PDF	08/02/22
Rapport première formation Manjakandriana	FNUAP	24/05/21	Word	08/02/22
Rapport deuxième réunion Comité ad 'hoc Manjakandriana	FNUAP	24/05/21	Word	08/02/22
Rapport première formation Toamasina	FNUAP	24/06/21	PDF	08/02/22
Rapport deuxième réunion Comité ad 'hoc Toamasina	FNUAP	30/06/21	PDF	08/02/22
Rapport troisième réunion Comité ad 'hoc Manjakandriana	FNUAP	03/11/21	Word	08/02/22
Rapport deuxième formation Manjakandriana	FNUAP	06/11/21	Word	08/02/22
Rapport deuxième formation Toamasina	FNUAP	20/11/21	Word	08/02/22
Rapport troisième réunion Comité ad 'hoc Toamasina	FNUAP	20/11/21	Word	08/02/22
Rapport de suivi des activités des CECJ dans la Région Atsinanana	FNUAP	24/10/21	PDF	08/02/22
<b>Documents externes</b>				
<b>Volet Sécurité</b>				
Présentation Projet de digitalisation du système de gestion des transports en commun	NextHope	14/01/21	PDF	21/01/22
Application Programming Interface	NextHope	29/07/21	PDF	21/01/22
Application offline & formation des utilisateurs	NextHope	31/08/21	PDF	21/01/22
Plan de déploiement	NextHope	15/11/21	PDF	21/01/22
Guide utilisation logiciel – Agence des Transports Terrestres	NextHope	18/11/21	PDF	21/01/22
Guide utilisation logiciel – Gestionnaires de gares/Coopératives	NextHope	18/11/21	PDF	21/01/22
Guide utilisation logiciel – Guichetier/Caissier	NextHope	18/11/21	PDF	21/01/22
Guide utilisation logiciel – Ministère des Transports (admin)	NextHope	18/11/21	PDF	21/01/22
Guide utilisation logiciel – Ministère des Transports (visualisation)	NextHope	18/11/21	PDF	21/01/22
Plan de campagne de sensibilisation et d'éducation	Novo-Comm Ogilvy	14/06/21	PDF	21/01/22
Rapport de fin de formation de la Gendarmerie Nationale	Novo-Comm Ogilvy	02/08/21	PDF	21/01/22
Offre technique – Stratégie de diffusion des supports media/hors media et digitale	Novo-Comm Ogilvy	20/09/21	PDF	21/01/22
Rapport social média – Page Facebook InfoComSeg	Novo-Comm Ogilvy	-	PDF	21/01/22
Revue de presse	Novo-Comm Ogilvy	-	PDF	21/01/22
Restitution des résultats sessions d'engagements entre la Gendarmerie Nationale et les communautés	-	10/01/22	PDF	21/01/22
Manuel de formation en droits de l'homme et état de droit pour les organes de contrôle interne des Forces de Défense et de Sécurité	-	2021	PDF	21/01/22
Protocole à l'usage des forces de défense et de sécurité	-	30/06/21	PDF	21/01/22
Rapport de formation à l'endroit des organes de contrôle interne des FDS	Général de Division RALISON Nirina Jeannot Colonel RAPELANORO RABENJA Tiana Paul Commissaire Divisionnaire de Police RABIALAHY Jean Rostand	Juillet 2021	PDF	21/01/22
Méthodologie affinée pour conduite du diagnostic des dispositifs existants au CCI Ivato	MD21	-	PDF	21/01/22
Rapport de réalisation de l'études de faisabilité technique	MD21	Juillet 2021	PDF	21/01/22
Rapport sur l'analyse des besoins spécifiques des acteurs clés	MD21	Août 2021	PDF	21/01/22
Présentation étude de faisabilité pour la mise en niveau des dispositifs informatiques au niveau du CCI Ivato	MD21	-	PowerPoint	21/01/22
Procédures opérationnelles standards pour les points d'entrées pendant l'épidémie du COVID-19	-	Juin 2021	PDF	21/01/22

Documentations	Auteurs	Date publication	Format	Date réception
Procédures à suivre pour le contrôle sanitaire aux points de flux à l'intérieur du pays dans le contexte de la pandémie COVID-19	-	-	PDF	21/01/22
Présentation PMM Comité technique CAP Madagascar	-	15/06/21	PDF	21/01/22
Rapport Cartographie participative mobilité des populations - RN2	-	-	PDF	21/01/22
Rapport Cartographie participative mobilité des populations - RN4	-	-	PDF	21/01/22
Affiche 40x60	-	-	PDF	28/01/22
Affiche 60x80	-	-	PDF	28/01/22
Fiche informative	-	-	PDF	28/01/22
Pièce radiophonique – Langue officielle	-	-	MP3	28/01/22
Pièce radiophonique – Dialecte Betsimisaraka	-	-	MP3	28/01/22
<b>Volet Gouvernance</b>				
L'étude du cadre juridique de l'états d'urgence sans le contexte de la crise liée à la COVID-19 (Rapport intermédiaire)	RAZAFINDRAKOTO Misa	2021	PDF	21/01/22
Quel état d'urgence sanitaire pour Madagascar	ANJA	2021	PDF	21/01/22
L'étude du cadre juridique de l'états d'urgence sans le contexte de la crise liée à la COVID-19 (Rapport final_Draft)	RAZAFINDRAKOTO Misa	2021	PDF	16/02/22
Rapport définitif sur l'audit de performance des mesures d'urgence sociales dans le cadre de la lutte contre la Covid-19	Cour des Comptes	Fév. 2022	PDF	09/03/22
Rapport sur l'audit des flux financiers liés à la lutte contre la COVID-19	Cour des Comptes	Fév. 2022	PDF	09/03/22
Rapport sur l'audit organisationnel (approche systémique) de la gestion de la crise sanitaire liée à la COVID-19 pour l'année 2020	Cour des Comptes	Juil. 2021	PDF	09/03/22
Rapport sur le contrôle des marchés publics passés dans le cadre de la riposte à la pandémie COVID-19	Cour des Comptes	Fév. 2022	PDF	09/03/22

### 6.3. Outil de collecte de données utilisés

#### Grille d'entretien semi directif acteur du projet

##### I. Introduction / préparation

###### Présentation de l'évaluation et de l'entretien

- Méthodologie et objectifs de l'évaluation
- Déroulement de l'entretien (durée, thématiques)
- Questions éventuelles de l'interlocuteur sur l'entretien

###### Identification de l'interlocuteur

- Nom
- Prénom
- Organisation et poste de l'interlocuteur
- Ancienneté dans l'organisation
- Lieu et date de l'entretien
- Rôle spécifique dans le projet

###### Rappels pour l'évaluateur

- L'entretien est à adapter en fonction des interlocuteurs et les sous-questions sont mentionnées à titre indicatif.
- N'hésitez pas à recontextualiser et expliquer certains concepts utilisés dans les questions
- Pour des questions de faisabilité, cette grille pourra être utilisée pour des entretiens groupés avec plusieurs staffs du même service.

##### II. Connaissance et appréciation générale du projet

Si vous deviez décrire le projet en 2 minutes à quelqu'un qui ne le connaît pas, qu'en diriez-vous ?

Selon vous, quelles sont les innovations ou les caractéristiques qui distinguent le projet d'autres projets/initiatives du même domaine ? Comment ces innovations ont-elles été mises en œuvre ?

Par rapport à votre expérience, qu'est ce qui, dans le projet, a été facile à faire/mettre en œuvre ?

Quelle est la dernière difficulté que vous avez rencontrée ? La plus importante de l'ensemble du programme ? Décrire brièvement...

### III. Pertinence du projet

-Comment le projet a-t-il été développé ? vous/votre service a-t-elle été impliquée dans la définition des objectifs et de la stratégie?

- Selon-vous, a-t-elle intégré les leçons apprises de projets précédents et les autres interventions menées au même moment?

- En quoi le projet est pertinent/adapté aux réalités de la crise sanitaire à Madagascar ?

- Quelles étaient les principales attentes de votre organisation par rapport au projet ? Ces attentes ont-elles été rencontrées ?

- Selon-vous, quels étaient les principaux points forts du projet au moment de son développement (avant mise en œuvre) ? Pourquoi ?

- Selon-vous, quels étaient les principaux points d'attention ou points faibles au moment de son développement (avant mise en œuvre)? Pourquoi ?

-Comment la stratégie de double renforcement de capacité aux niveaux institutionnel et opérationnel a-t-elle été développée ?

- Que recommanderiez-vous pour renforcer la pertinence d'un futur projet comparable ?

### IV. Efficacité et efficience [à spécifier en fonction des activités / produits spécifiques concernés par l'interlocuteur]

- Selon-vous, dans quelles activités le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Quelles approches et facteurs ont permis de maximiser les résultats ?

- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment pourraient-ils être levés à l'avenir ?

- Selon-vous, les moyens à disposition étaient-ils suffisants et adaptés (ressources humaines, matérielles et financières) ? Le cas échéant, quels types d'obstacles/de difficultés avez-vous rencontré ? Des changements (augmentation des moyens, révision de la planification des activités, etc.) ont-ils été opérés et avec quel(s) résultat(s) ?

-En quoi la mise en œuvre du projet a été impactée par les mesures de restriction du Covid-19-19 ? quelles stratégies ont été trouvées pour y faire face ? que feriez-vous différemment pour un futur projet ?

- Que recommanderiez-vous pour renforcer l'efficacité et l'efficience du programme dans le futur ?

-Comment la stratégie de double renforcement de capacité aux niveaux institutionnel et opérationnel a-t-elle été mise en œuvre ? A-t-elle été bien comprise / appropriée par les acteurs institutionnels ? quels ont été les obstacles ?

### V. Impact

- Quels changement positifs avez-vous observés chez les différents acteurs institutionnels ? Quelles sont selon-vous les activités du projet qui ont eu le plus d'influence sur ce changement ?

- Quels changement positifs avez-vous observés chez la population et les acteurs associatifs et communautaires? Quelles sont selon-vous les activités du projet qui ont eu le plus d'influence sur ce changement ?

- A quelles difficultés avez-vous été confronté(e) pour l'atteinte des changements de pratique de la part des FDS / autres acteurs institutionnels ?
- Comment les avez-vous surmontées ? Avez-vous des bonnes pratiques à partager, ?
- Avez-vous ressenti des évolutions de l'opinion publique et de la population vis-à-vis des mesures de restriction / réponse au Covid-19 prises par les autorités malgaches ? quels sont les exemples qui illustrent ces changements ? Quels sont les blocages actuels ?
- Comment les avez-vous surmontées ? Avez-vous des bonnes pratiques à partager, ?
- Dans quelle mesure les campagnes médiatiques / sensibilisations ont selon vous portés leurs fruits ?
- Quels impacts du projet pourraient selon vous servir d'exemple en dehors de Madagascar? Expliquez ?
- Que recommanderiez-vous afin de renforcer l'impact de ce genre de projet dans le futur ?

#### **VI. Durabilité**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué durablement au renforcement des capacités des autorités nationales appuyées par le projet [précisez lesquelles] ? Ce renforcement porte-t-il sur le développement de l'institution ? son fonctionnement ? les capacités individuelles de ces membres ?
- Si vous deviez citer une chose (activité, matériel, connaissance) qui sera selon vous encore en place dans quelques années, laquelle citeriez-vous ? pourquoi ?
- Dans quelle mesure les acquis du projet pourront servir au-delà de la crise Covid-19 ? Qu'est ce qui pourra servir une fois la crise terminée ?
- Quels sont selon-vous les points faibles ou les ratés du projet en termes de durabilité ? Et que recommanderiez-vous afin de renforcer la durabilité de futurs projets ?

#### **VII. coordination, gestion de projet, suivi évaluation et questions transversales**

- Pouvez-vous décrire brièvement les mécanismes de coordination du projet ?
- Dans quelle mesure étiez-vous personnellement impliqué dans cette coordination ?
- Comment considérez-vous le partage d'information en interne à l'agence ? entre les différents partenaires du projet ? Comment aurait-il pu être amélioré ?
- Selon-vous, le projet a-t-il également permis d'améliorer l'intégration et la mise en réseau des agences des NU et de mieux aligner leurs actions ? améliorer le partage d'expertise et d'expérience ? Avez-vous des exemples ?
- Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la communication/coordination à l'avenir, afin de rendre les interventions plus efficaces et cohérentes ?
- Comment appréciez-vous le Suivi évaluation du projet ? quelles améliorations auraient pu être apportées ?
- Dans quelle mesure les partenaires ont-t-il intégré la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet?
- Avez-vous entendu parler de la TOC du projet ? Si oui, a-t-elle été utile dans la mise en œuvre du programme et comment ? Quel est selon vous l'élément le plus important de cette TOC?
- Avez-vous été impliqué dans son développement ?
- Si dans un futur projet vous devez développer une TOC dans un projet, comment vous y prendriez-vous ?



## Grille d'entretien semi directif partenaire institutionnel

### I. Introduction / préparation

#### Présentation de l'évaluation et de l'entretien

- Méthodologie et objectifs de l'évaluation
- Déroulement de l'entretien (durée, thématiques)
- Questions éventuelles de l'interlocuteur sur l'entretien

#### Identification de l'interlocuteur

- Nom
- Prénom
- Organisation et poste de l'interlocuteur
- Ancienneté dans l'organisation
- Lieu et date de l'entretien
- Rôle spécifique dans le projet

#### Rappels pour l'évaluateur

- L'entretien est à adapter en fonction des interlocuteurs et les sous-questions sont mentionnées à titre indicatif.
- N'hésitez pas à recontextualiser et expliquer certains concepts utilisés dans les questions
- Pour des questions de faisabilité, cette grille pourra être utilisée pour des entretiens groupés avec plusieurs staffs du même service.

### II. Connaissance et appréciation générale du projet

-Comment vous avez été impliqué dans le projet ? Comment en avez-vous pris connaissance ? quel a été le rôle de votre institution / service dans la mise en œuvre du projet ?

-Quelle a été le point le plus positif de votre participation / implication ? Quelle est la dernière difficulté que vous avez rencontrée ?

-Selon vous, pourquoi ce projet a été développé ? quel était l'objectif principal du projet ? A-t-il été atteint ?

### III. Pertinence du projet

- Vous/votre organisation a-t-elle été impliquée dans le développement du projet ? avez-vous pu exprimer vos besoins et attentes spécifiques ?

- En quoi le projet est pertinent/adapté aux réalités de la crise sanitaire à Madagascar ?

- Quelles étaient les principales attentes de votre organisation par rapport au projet ? Ces attentes ont-elles été rencontrées ?

- Selon-vous, quels étaient les principaux points forts du projet au moment de son développement (avant mise en œuvre) ? Pourquoi ?

- Selon-vous, quels étaient les principaux points d'attention ou points faibles au moment de son développement (avant mise en œuvre)? Pourquoi ?

- Que recommanderiez-vous pour renforcer la pertinence d'un futur projet comparable ?

### IV. Efficacité et efficience [à spécifier en fonction des activités / produits spécifiques concernés par l'interlocuteur]

-A quelles activités avez-vous participé ? Comment se sont-elles préparées et déroulées ?

-Est-ce que ces activités ont été exécutées à temps et avec un cout raisonnable ? Comment aurait-on pu améliorer leur efficience ?

- Selon-vous, ces activités ont-elles été efficaces ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Quelles approches et facteurs ont permis de maximiser les résultats ?
- Quelle ont été les aspects de moindre performance ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? - Selon-vous, les moyens à disposition étaient-ils suffisants et adaptés (ressources humaines, matérielles et financières) ? Le cas échéant, quels types d'obstacles/de difficultés avez-vous rencontré ? Des changements (augmentation des moyens, révision de la planification des activités, etc.) ont-ils été opérés et avec quel(s) résultat(s) ?
- En quoi la mise en œuvre du projet a été impactée par les mesures de restriction du Covid-19 ? quelles stratégies ont été trouvées pour y faire face ? que feriez-vous différemment pour un futur projet ?
- Que recommanderiez-vous pour renforcer l'efficacité et l'efficacité d'un futur projet comparable ?
- Etes-vous informé de la stratégie utilisée par le projet en matière de renforcement de capacités ? Comment a-t-elle été mise en œuvre et comment l'appréciez-vous ?

## V. Impact

- Quels changements positifs avez-vous observés au sein de votre institution / service ? Quelles sont selon-vous les activités du projet qui ont eu le plus d'influence sur ce changement ?
- A quelles difficultés avez-vous été confronté(e) pour l'atteinte des changements de pratique et de perception au sein de votre institution ?
- Comment les avez-vous surmontées ? Avez-vous des bonnes pratiques à partager ?
- Quels changements positifs avez-vous observés chez la population et les acteurs associatifs et communautaires ? Quelles sont selon-vous les activités du projet qui ont eu le plus d'influence sur ce changement ?
- Avez-vous ressenti des évolutions de l'opinion publique et de la population vis-à-vis des mesures de restriction / réponse au Covid-19 prises par les autorités malgaches ? quels sont les exemples qui illustrent ces changements ? Quels sont les blocages actuels ?
- Dans quelle mesure les campagnes médiatiques / sensibilisations ont selon vous porté leurs fruits ?
- Quels impacts du projet pourraient selon vous servir d'exemple en dehors de Madagascar ? Expliquez ?
- Que recommanderiez-vous afin de renforcer l'impact de ce genre de projet dans le futur ?

## VI. Durabilité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué durablement au renforcement des capacités de votre institution et de ses membres ? Ce renforcement porte-t-il sur le développement de l'institution ? son fonctionnement ? les capacités individuelles de ces membres ?
- Si vous avez participé à des sessions de formation dans le cadre du projet, avez-vous organisé des sessions de restitution au profit des autres membres de votre organisation/d'autres organisations ?
- A la fin du projet, considérez-vous que votre organisation soit autonome/indépendante et pourra poursuivre les activités initiées / renforcées dans le cadre du projet ?
- Quels seraient éventuellement les éléments sur lesquels votre institution/service aurait encore besoin d'un appui ?
- Que recommanderiez-vous aux agences des NU en vue de renforcer davantage encore le développement de votre institution / service dans le futur ?
- Dans quelle mesure les acquis du projet pourront servir au-delà de la crise Covid-19 ? Qu'est ce qui pourra servir une fois la crise terminée ?
- Quels sont selon-vous les points faibles ou les ratés du projet en termes de durabilité ? Et que recommanderiez-vous afin de renforcer la durabilité de futurs projets ?

## VII. Coordination, Suivi évaluation et questions transversales



- Comment considérez-vous le partage d'information et la coordination dans le cadre du projet ? Entre les différents partenaires du projet ? Comment aurait-il pu être amélioré ?
- Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la communication/coordination à l'avenir, afin de rendre les interventions plus efficaces et cohérentes ?
- Avez-vous participé à des activités du Suivi évaluation du projet ? quelles améliorations auraient pu être apportées ?
- Dans quelles mesures les partenaires et vos institutions ont-t-il intégré la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet ?



## Grille d'entretien semi directif partenaire non étatique

### I. Introduction / préparation

#### Présentation de l'évaluation et de l'entretien

- Méthodologie et objectifs de l'évaluation
- Déroulement de l'entretien (durée, thématiques)
- Questions éventuelles de l'interlocuteur sur l'entretien

#### Identification de l'interlocuteur

- Nom
- Prénom
- Organisation et poste de l'interlocuteur
- Ancienneté dans l'organisation
- Lieu et date de l'entretien
- Rôle spécifique dans le projet

#### Rappels pour l'évaluateur

- L'entretien est à adapter en fonction des interlocuteurs et les sous-questions sont mentionnées à titre indicatif.
- N'hésitez pas à recontextualiser et expliquer certains concepts utilisés dans les questions
- Pour des questions de faisabilité, cette grille pourra être utilisée pour des entretiens groupés avec plusieurs staffs du même service.

### II. Connaissance et appréciation générale du projet

-Comment vous avez été impliqué dans le projet ? Comment en avez-vous pris connaissance ? quel a été le rôle de votre organisation / service dans la mise en œuvre du projet ?

-Quelle a été le point le plus positif de votre participation / implication ? Quelle est la dernière difficulté que vous avez rencontrée ?

-Selon vous, pourquoi ce projet a été développé ? quel était l'objectif principal du projet ? A-t-il été atteint ?

### III. Pertinence du projet

- Vous/votre organisation a-t-elle été impliquée dans le développement du projet ? avez-vous pu exprimer vos besoins et attentes spécifiques ?

- En quoi le projet est pertinent/adapté aux réalités de la crise sanitaire à Madagascar ?

- Quelles étaient les principales attentes de votre organisation par rapport au projet ? Ces attentes ont-elles été rencontrées ? Plus largement, est ce que le projet a rencontré les attentes de la société civile malgache ? de la population, et notamment les plus vulnérables ?

- Que recommanderiez-vous pour renforcer la pertinence d'un futur projet comparable ?

-Selon vous, quelle est la principale priorité pour mitiger l'impact de la crise Covid-19 pour les plus vulnérables à Madagascar ?

### IV. Efficacité et efficience [à spécifier en fonction des activités / produits spécifiques concernés par l'interlocuteur]

-A quelles activités avez-vous participé ? Comment se sont-elles préparées et déroulées ?

-Est-ce que ces activités ont été exécutées à temps et avec un cout raisonnable ? Comment aurait-on pu améliorer leur efficience ?

- Selon-vous, ces activités ont-elles été efficaces ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Quelles approches et facteurs ont permis de maximiser les résultats ?
- Quelle ont été les aspects de moindre performance ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ?
- Selon-vous, les moyens à disposition étaient-ils suffisants et adaptés (ressources humaines, matérielles et financières) ? Le cas échéant, quels types d'obstacles/de difficultés avez-vous rencontré ? Des changements (augmentation des moyens, révision de la planification des activités, etc.) ont-ils été opérés et avec quel(s) résultat(s) ?
- En quoi la mise en œuvre du projet a été impactée par les mesures de restriction du Covid-19-19 ? quelles stratégies ont été trouvées pour y faire face ? que feriez-vous différemment pour un futur projet ?

## V. Impact

- Quels changement positifs avez-vous observés au sein de votre organisation ? Quelles sont selon-vous les activités du projet qui ont eu le plus d'influence sur ce changement ?
- A quelles difficultés avez-vous été confronté(e) pour l'atteinte des changements? Comment les avez-vous surmontées ? Avez-vous des bonnes pratiques à partager ?
- Avez-vous perçu des changements de la part des pratiques des autorités publiques, et notamment les FDS ? Est-ce que ce changement témoigne d'un meilleur respect des principes des droits humains et de la prise en compte de la situation des plus vulnérables ?
- Quels changement positifs avez-vous observés chez la population et les autres acteurs associatifs et communautaires? Quelles sont selon-vous les activités du projet qui ont eu le plus d'influence sur ce changement ?
- Avez-vous ressenti des évolutions de l'opinion publique et de la population vis-à-vis des mesures de restriction / réponse au Covid-19 prises par les autorités malgaches ? quels sont les exemples qui illustrent ces changements ? Quels sont les blocages actuels ?
- Dans quelle mesure les campagnes médiatiques / sensibilisations ont selon vous portés leurs fruits ?
- Quels impacts du projet pourraient selon vous servir d'exemple en dehors de Madagascar? Expliquez ?
- Que recommanderiez-vous afin de renforcer l'impact de ce genre de projet dans le futur ?

## VI. Durabilité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué durablement au renforcement de votre organisation / de la société civile ? [si pertinent, focus spécifique sur les comités de lutte pour les VBG]
- A la fin du projet, considérez-vous que les FDS et autres institutions publiques vont faire évoluer durablement leurs pratiques professionnelles vers un meilleur respect des principes des droits humains et de la prise en compte de la situation des plus vulnérables ? Pourquoi ? Quels seraient les éléments sur lesquels les FDS / autres institutions publiques auraient encore besoin d'un appui ?
- Pensez-vous que le projet va contribuer à durablement renforcer la compréhension mutuelle entre les FDS et la population ? Pourquoi ?
- Quels sont selon-vous les points faibles ou les limites du projet en termes de durabilité ? Et que recommanderiez-vous afin de renforcer la durabilité de futurs projets ?
- Dans quelle mesure les acquis du projet pourront servir au-delà de la crise Covid-19 ? Qu'est ce qui pourra servir une fois la crise terminée ?

## VII. Coordination, Suivi évaluation et questions transversales

- Comment considérez-vous le partage d'information et la coordination dans le cadre du projet ? Entre les différents partenaires du projet ? Comment aurait-il pu être amélioré ?

-Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la communication/coordination à l'avenir, afin de rendre les interventions plus efficaces et cohérentes ?

-Avez-vous participé à des activités du Suivi évaluation du projet ? quelles améliorations auraient pu être apportées ?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration et la mise en œuvre?

## **Grille d'entretien / focus group bénéficiaire**

### **I. Introduction / préparation**

#### Présentation de l'évaluation et de l'entretien

- Méthodologie et objectifs de l'évaluation
- Déroulement de l'entretien (durée, thématiques)
- Questions éventuelles de l'interlocuteur sur l'entretien

#### Identification de l'interlocuteur

- Nom
- Prénom
- Travail / famille de l'interlocuteur
- Lieu et date de l'entretien

#### Rappels pour l'évaluateur

- L'entretien est à adapter en fonction des interlocuteurs et les sous-questions sont mentionnées à titre indicatif.
- N'hésitez pas à recontextualiser et expliquer certains concepts utilisés dans les questions
- Pour des questions de faisabilité, cette grille pourra être utilisée pour des entretiens groupés avec plusieurs staffs du même service.

### **II. Appréciation générale des mesures Covid-19**

-Comment appréciez-vous les mesures prises par le gouvernement pour répondre à la crise sanitaire ? Ont-elles évolué dans le temps ? Dans quelle direction ?

-En quoi ces mesures sont selon vous efficaces et justifiées ? les comprenez-vous ? Comment auraient-elles pu être améliorées ? Est-ce que les autorités qui les appliquent expliquent les raisons et le bienfondé de ces mesures ?

-Trouvez-vous que ces mesures sont appliquées équitablement ? Avec vous été témoins de discriminations dans leur application ?

-Aurait-on pu adapter ces mesures aux besoins spécifiques des plus vulnérables ? comment ?

-Avez-vous été témoin d'abus dans la mise en œuvre de ces mesures ?

-Pensez-vous que les mesures de restrictions ont pu dégrader les relations entre les FDS et la population ?

-En quoi la crise Covid-19 a eu un impact sur les VBG au sein de votre communauté ? quelles mesures ont été prises pour mitiger cet impact ?

### **III. Implication dans les activités**

-Comment vous avez été impliqué dans une/des activités du projet ? Comment en avez-vous pris connaissance ? quel a été votre rôle? Comment se sont-elles préparées et déroulées ?

-Est-ce que ces activités ont été exécutées à temps et avec un cout raisonnable ? Comment aurait-on pu améliorer leur efficacité ?

- Quelle a été le point le plus positif de votre participation / implication ? Quelle est la dernière difficulté que vous avez rencontrée ? Considérez-vous avoir été entendu / compris ?
- Selon vous, pourquoi ce projet a été développé ? quel était l'objectif principal du projet ? A-t-il été atteint ?
- Quelle autre activité / implication auriez-vous souhaité pour vous / votre communauté ?

#### **IV. impact et durabilité**

- La spécifier en fonction de l'activité] Est-ce que l'image que vous avez des FDS [ou autre autorité] a évolué à la suite de ces activités ? Pourquoi ?
- Quels changement positifs avez-vous observés au sein de la communauté et les acteurs associatifs et communautaires?
- Pensez-vous qu'à la suite de ces activités, les pratiques des FDS vont évoluer ? si oui dans quel sens ? Si non, quels sont les obstacles au changement ?
- Avez-vous été touché par les campagnes de communication du projet [spécifier les messages et les média utilisés] ? Dans quelle mesure les campagnes médiatiques / sensibilisations ont selon vous portés leurs fruits ?
- Que recommanderiez-vous afin de renforcer l'impact de ce genre de projet dans le futur ?
- Selon-vous les points positifs de l'activité seront-ils durables dans le temps et pourquoi ? Et que recommanderiez-vous afin de renforcer la durabilité de futures actions ?
- Dans quelle mesure les acquis du projet pourront servir au-delà de la crise Covid-19 ? Qu'est ce qui pourra servir une fois la crise terminée ?