



**UNESCO**

**HCDH**

**RAPPORT FINAL**

**EVALUATION FINALE DU PROJET DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE A MADAGASCAR- GOUDMADA**

Par

**KALASI NGAY GUY**

Consultant international

et

**SOJA SESY**, Consultant national

Pour

**Le Programme des Nations Unies pour le Développement-PNUD/ MADAGASCAR**

Novembre 2023

TABLE DES MATIERES	
SIGLES ET ABREVIATIONS	4
I. INFORMATIONS RELATIVES A L'EVALUATION ET AU PROJET	5
RESUME	6
Tableau résumant les constatations	7
I.BREVE DESCRIPTION DE L'INTERVENTION EVALUEE	8
2.2. La portée générale de l'évaluation	9
2.3. L'objectif et le champ de l'évaluation	10
3.LES APPROCHES METHODOLOGIQUES DE L'EVALUATION	10
3.1. La collecte des informations	10
3.2. L'analyse et le traitement des données recueillies	10
3.3. L'analyse quantitative et qualitative des données de l'évaluation	11
4.L'ANALYSE DES DONNEES : LES CONSTATS ET RESULTATS DU PROJET	11
4.1. LES RESULTATS ESCOMPTES DU PROJET	11
4.2. LE CADRE DE PARTENARIAT, LES STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET LES PRINCIPALES HYPOTHESES SOUS-TENDANT LA STRATEGIE	12
4.2.1. Le cadre de partenariat	12
4.2.2. La stratégie de mise en œuvre du projet et les principales hypothèses sous-tendant la stratégie	12
4.2.3. Les synergies avec les priorités nationales, les priorités du PNUD, les cadres financiers pluriannuels de l'organisation ou les objectifs du plan stratégique, ou d'autres plans ou objectifs propres au pays ou au programme	13
4.2.4. Les phases de mise en œuvre de l'intervention et les modifications majeures éventuelles	13
4.2.5. Les questions transversales pertinentes traitées par l'évaluation, telles que l'égalité des sexes, les droits fondamentaux, les groupes marginalisés ou l'engagement à ne laisser personne de côté.	14
4.2.6. Le montant total des ressources, y compris les ressources humaines, et les budgets	14
5.LES CONSTATS ET L'ANALYSE DES RESULTATS ESCOMPTES ET REALISES	14
5.1. LES CONSTATS ET L'ANALYSE DES RESULTATS ESCOMPTES OU PREVISIONNELS	14
5.2.LES CONSTATS ET ANALYSES LIES AU CONTEXTE DE CONCEPTION ET DE REALISATION DU PROJET, AUX MECANISMES DE GESTION ET DE COORDINATION, AUX SYNERGIES PROGRMATIQUES	15
5.2.1. Les constats et analyses liés au contexte de conception	15
5.2.2. Les constats relatifs aux mécanismes de gestion et de coordination, aux synergies progmatiques du projet	15
a. Relativement aux mécanismes de gestion et de coordination	15
b.Relativement aux synergies progmatiques du projet	16
5.3.LES CONSTATS ET ANALYSE DES RESULTATS RÉALISÉS	17
RESULTAT1 : LE NIVEAU DE LA CORRUPTION EST REDUIT ET LA PERCEPTION DU PHENOMENE CORRUPTION S'AMELIORE	18
-La répression proprement dite de la corruption et infractions connexes	19
-La prévention des actes de corruption et faits connexes	20
RESULTAT 2 : LA REDEVABILITE INSTITUTIONNELLE EST AMELIOREE CONTRIBUANT AU RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE DE LA POPULATION ENVERS L'ETAT	22
5.4. L'ANALYSE DES RESULTATS AU REGARD DES CRITERES D'EVALUATION	26
5.4.0.La pertinence des résultats	26
5.4.1. La cohérence des résultats	26
5.4.2. L'efficacité des résultats	27
5.4.3. L'efficience des résultats	27
5.4.4. Les effets/impacts des résultats	28
5.4.5. La durabilité des résultats	28
5.4.6. La consolidation de la paix	28
5.4.7. L'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et / ou l'inclusion et la réactivité aux besoins des jeunes	29
5.4.8. L'analyse des performances du projet relativement au renforcement du cadre institutionnel de lutte contre la corruption et la répression proprement dite de la corruption et infractions connexes	29
a) Les performances relatives au renforcement du cadre institutionnel de lutte contre la corruption	29
b) Le rôle du mécanisme de suivi & évaluation et de l'assurance-qualité	30
5.4.9. Les points forts et faibles et autres changements constatés assortis d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur les institutions bénéficiaires, la communauté cible et les leçons apprises, les bonnes pratiques du projet GOUDMADA	31
5.4.10. Le lien entre la lutte contre la corruption et la redevabilité institutionnelle	32
6.LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ANALYSE	32
1. LES CONCLUSIONS GENERALES	32
(A)Sur l'appropriation nationale	34
(B)Sur les mécanismes de suivi et évaluation	35
(C)Sur la stratégie de sortie et durabilité des acquis du projet	35
(D)Sur la prise en compte de l'égalité de genre	35
(E)Sur le niveau de satisfaction des bénéficiaires des activités du Projet	35
2. LES RECOMMANDATIONS	36

1. Sur le plan programmatique et conceptuel :.....	36
2 Les recommandations sur la gestion future des projets similaires.....	37
3. Les recommandations stratégiques dans l'hypothèse de duplication de ce projet.....	37
ANNEXES AU RAPPORT A, B, C, D, E, F, G, H.....	38
Annexe A : Cadre de résultats du projet.....	38
B. LA MATRICE DE L'EVALUATION.....	43
C. QUESTIONNAIRE DE COLLECTE D'INFORMATIONS.....	55
LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES.....	58
E. FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CONSULTANT EN EVALUATION.....	58
F. FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CONSULTANT EN EVALUATION.....	58
I. LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES.....	59
J. TERMES DE REFERENCES.....	61
ANNEXE 01- TERME DE REFERENCES DE LA MISSION.....	66
Note : le consultant ne devra à aucun moment avoir été impliqué dans le projet de quelque manière que ce soit.....	76
X- ETHIQUE D'EVALUATION.....	76
XI- CONFIDENTIALITE.....	76
XII- PENALITES DE RETARD.....	76

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

ARAI	Agence recouvrement des avoirs illicites
BC/FT	Blanchiment des Capitaux et le financement du terrorisme
BIANCO	Bureau Indépendant anti-corruption
CNIDH	Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme
CS	Cour suprême
CSI	Comité de sauvegarde de l'intégrité
DREDD	Direction régionale de l'Environnement et du Développement Durable
ENMG	Ecole de la magistrature et des greffes
EPI	Education professionnelle en investigations
GOUDMADA	Projet d'appui à la gouvernance démocratique à Madagascar
HCDDED	Haut-Commissariat pour la Défense de la Démocratie et de l'Etat de Droit
HCDH	Haut Conseil pour les droits de l'homme
HCJ	Haute Cour de la Justice
IDIRC	Institutions Démocratiques, Intègres, Représentatives et Crédibles
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MinJus	Ministère de la justice
LCC	Lutte contre la corruption
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OSC	Organisation des sociétés civiles
PAC	Pole anti-corruption
PBF	Peace Building Fund
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de conception du projet
RHI	Réseau Honnêteté et Intégrité
SAMIFIN	Service de Renseignement Financier
SNLCC	Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework

## I. INFORMATIONS RELATIVES A L'EVALUATION ET AU PROJET

Pays :MADAGASCAR	
TITRE DU PROJET :PBF/MDG/A-2 : Appui à une gouvernance démocratique à Madagascar-Goudmada NUMERO de Projet / portail Gateway du MPTF-O (pour les projets en cours) : 00119658	
Modalité de financement du PBF: <input type="checkbox"/> IRF <input checked="" type="checkbox"/> PRF	
Institutions/organismes bénéficiaires des fonds PBF : :UNDP, UNESCO, HCDH Partenaires d'exécution : Ministère de la Justice, Ministère de la communication, CSI, BIANCO, SAMIFIN, PAC, Haute Cour de Justice, Médiature de la République, HCDDDED, la Cour suprême dont la Cour des comptes, Assemblée Nationale, Transparency International, Sénat, l'Ordre des journalistes, Liberty32, ROHY, SEFAFI, PFNOSCM, ONG Tolotsoa et d'autres OSC.	
Date approximative de démarrage du projet : Novembre 2019 et démarrage de la période d'extension : 16 janvier 2022 Durée totale du projet en mois : <i>Prévue Novembre 2019 mais démarrage effectif le 16 janvier 2020 – juillet 2022, soit 24 mois + 6 mois extension = 30 mois</i> Nouvelle date fine de projet : 15 juillet 2022 Zones géographiques (à l'intérieur du pays) de mise en œuvre du projet : Central (appui institutionnel) et dans les zones d'intervention du PBF au Grand Sud et au Nord Est du pays	
Budget total du projet PBF par agence bénéficiaire : PNUD:\$ 1,243,419.36 ;HCDH: \$ 402,523.66 , UNESCO: \$ 366,896.98 ; Total PBF: \$ 2,012,840.00 <i>*Le budget total approuvé et le versement de la deuxième tranche, ou toute tranche supplémentaire, sont soumis à la condition d'être approuvés par PBSO, et à la disponibilité des fonds sur le compte du PBF. L'agence coordinatrice doit démontrer la dépense/engagement d'au moins de 75% de la tranche précédente et la soumission de tous les rapports PBF dus dans la période écoulée.</i> Toute autre source de financement destinée au projet (montant et source) :	
PBF 1 <sup>ère</sup> tranche (70%):  PNUD : \$ 870,393.55 HCDH : \$ 281,766.56 UNESCO : \$ 256,827.88 Total par tranche 1 : \$1,408,988	PBF 2 <sup>ème</sup> tranche* (30 %):  PNUD : \$ 373,025.81 HCDH : \$ 120,757.10 UNESCO : \$ 110,069.09 Total Tranche 2 : \$ 603,852
Type de demande :  Nouveau projet <input type="checkbox"/> Révision de projet <input checked="" type="checkbox"/>	Pour les révisions de projet, sélectionnez tous les changements pertinents et fournir une brève justification à la fin du document :  Extension de la durée : <input checked="" type="checkbox"/> :6 mois Nouvelle date de fin de projet : 15 juillet 2022- Voir Rapport final du projet Changement de résultat / sujet : <input type="checkbox"/> Changement de l'allocation budgétaire entre résultats ou augmentation de plus de 15% par catégorie de budget : <input type="checkbox"/> Budget PBF supplémentaire : <input type="checkbox"/> Budget supplémentaire par agence bénéficiaire : USD XXXXX

INFORMATIONS SUR LE PROJET	
Intitulé du projet	Projet Appui à la Gouvernance Démocratique de Madagascar  00119658
Numéro Atlas	
Produits et résultats institutionnels	Produits attendus : Produit 1- Le niveau de la corruption est réduit et la perception du phénomène s'améliore Produit 2- La redevabilité institutionnelle est améliorée contribuant au renforcement de la confiance de la population envers l'Etat
Pays	Madagascar
Région	Afrique

Date de signature du document de projet	Décembre 2019	
Date de signature du document de projet	Démarrage prévue : Novembre 2019 Démarrage effective : 16 janvier 2020	Date de fin prévue : 31 décembre 2021 Date de fin effective : 15 juillet 2022 Extension : 6 mois
Budget total Budget total du projet PBF par agence bénéficiaire :	PNUD : \$ 1,243,419.36 HCDH : \$ 402,523.66 UNESCO : \$ 366,896.98 Total PBF : \$ 2,012,840.00	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation		
Source de financement	United Nations Peace Building Fund (UNPBF)	
Institutions/organismes bénéficiaires des fonds	UNDP, UNESCO, HCDH	
Partenaires d'exécution	Ministère de la Justice, Ministère de la communication, CSI, BIANCO, SAMIFIN, PAC, Haute Cour de Justice, Médiature de la République, HCDDDED, la Cour suprême dont la Cour des comptes, Assemblée Nationale, Transparency International, Sénat, l'Ordre des journalistes, Liberty32, ROHY, SEFAFI, PFNOSCM, ONG Tolontsoa et d'autres OSC.	
<b>INFORMATIONS RELATIVES A L'EVALUATION</b>		
Type d'évaluation	Evaluation finale d'un projet	
Période évaluée	Démarrage : 11/2019	Fin : 15/07/2022
Evaluateurs	Nom : Guy Kalasi Soja SESY	Adresse électronique : <a href="mailto:pudmushid@yahoo.fr">pudmushid@yahoo.fr</a> <a href="mailto:sj.sesy@gmail.com">sj.sesy@gmail.com</a>
Date de l'évaluation	Début : aout 2023	Fin : décembre 2023

## **RESUME**

Au terme de l'analyse des activités, les résultats réalisés par le projet sont évalués et chiffrés à 52 %, *dans la mesure où* :

1° Leur valeur ajoutée au regard de leur niveau réel d'atteinte, leur niveau d'impact auprès des bénéficiaires et/ou dans la communauté, leur valeur pérenne, leur efficacité ; et en conséquence leur niveau de changement de la situation antérieure dans le domaine de la bonne gouvernance, le niveau de sa contribution aux efforts de mise en œuvre des politiques et stratégies du Gouvernement malagasy, en particulier dans le domaine de la lutte contre la corruption ;

Pareillement, la contribution des résultats de ce projet aux efforts d'appui du Système des Nations Unies au Gouvernement Malagasy est légèrement au-dessus de la moyenne ; notamment à travers l'Effet 2 de l'UNDAF qui prévoit que les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé puissent exercer efficacement leurs rôles et qu'ils soient redevables d'une bonne gouvernance apaisée, protectrice des Droits Humains...; Malgré le fait que le projet n'ait pas pu réaliser des enquêtes de perception proprement dites ou des collectes des données pouvant corroborer la valeur ajoutée des tels résultats ;

2° Certes, les résultats réalisés par ce projet sont qualitativement appréciables, et sont 'duplicables'; *mais ils s'averent* quantitativement insuffisants au regard des données de références disponibles;

3° Le fait d'avoir facilité l'installation des mécanismes institutionnels de lutte contre la corruption notamment en termes d'appui en équipements et de renforcement des capacités professionnelles des acteurs n'a pas suffi pour flechir la courbe de l'IPC ; notamment du fait que les investigations sur les allégations des faits de corruption qui auraient pu accroître les dossiers judiciaires et qui auraient pu considerer comme leçon apprise ou expérience à partager de ce projet. ne sont pas encore effectives en ce moment.

*Ainsi, il est recommandé ce qui suit :*

- Qu'à la phase conceptuelle des projets avenir, les indicateurs des résultats escomptés et les besoins réels des bénéficiaires directs et/ou les priorités nationales soient objectivement, clairement et précisément définis;
- Et qu'une stratégie de sortie assortie indiquant notamment des dispositifs de mobilisation des ressources adéquates pour assurer la capitalisation et la pérennisation des résultats réalisés soit élaborée;

Sur le plan opérationnel et stratégique, il est recommandé de :

- Poursuivre l'installation des PACs dans les autres chefs-lieux des provinces ; au cas notamment où le gouvernement ne saurait le faire ;

- Sensibiliser davantage l'opinion sur les objectifs, l'organisation et fonctionnement des Pacs ; qui ne sont pas des outils d'oppression ou de chantage ;
- Obliger les BIANCOs à ne soumettre les allégations de corruption qu'aux PACs de qui relève la compétence de répression de l'infraction de corruption et infractions connexes ;
- Installer toutes les équipes de projet dans un même bureau afin de faciliter la coordination (en cas de duplication d'un projet de mise en œuvre inter-agences) ;
- Renforcer la coordination des partenaires techniques et financiers et harmoniser les approches méthodologiques dans le domaine de renforcement des capacités ; notamment en matière des formations des acteurs judiciaires impliqués à la lutte contre la corruption ;
- Définir et au besoin d'actualiser les besoins et les activités correspondantes du projet en étroite collaboration avec les potentielles parties prenantes ; et ce, en fonction des priorités du gouvernement et les organisations des populations directement bénéficiaires.

**Tableau résumant les constatations**

<b>Suivi et évaluation (S&amp;E)</b>	<b>Note/5</b>
Conception du S&E à l'entrée	2.5
Mise en œuvre du plan de S&E	2.5
Qualité globale du S&E	2.5
<b>Mise en œuvre et exécution</b>	<b>Note</b>
de la mise en œuvre/du contrôle du PNUD	2.5
de l'exécution par le partenaire de mise en œuvre	3
globale de la mise en œuvre/exécution	3
<b>Évaluation des résultats</b>	<b>Note</b>
Pertinence	4
Efficacité	2.5
Efficience	2.5
Note de la réalisation globale du projet	
<b>Durabilité</b>	<b>Note</b>
Ressources financières	3
Socioéconomique	2.5
Cadre institutionnel et de gouvernance	3
Probabilité globale de durabilité	2.5

## Introduction générale

Ce rapport fait suite à la mission d'évaluation finale du projet Goudmada du portefeuille du Bureau PNUD/Madagascar. Ce projet dit d'Appui à une gouvernance démocratique à Madagascar-Goudmada a été approuvé en décembre 2019 pour 24 mois et a obtenu une extension du délai de mise en œuvre jusqu'en juillet 2022. Il a reçu le financement des fonds pour la consolidation de la paix (PBF) et mis en œuvre par trois agences des Nations Unies à savoir, le PNUD, l'UNESCO et le HCDH.

A cause des retards des procédures administratives inhérentes du PNUD, le démarrage du projet fut retardé à cause de la survenance de de la pandémie COVID- 19 à Madagascar et sur la mise en œuvre du Projet au cours de l'année 2020.

Au terme de réalisation du projet, il était prévu une évaluation finale indépendante dont les résultats devraient permettre au Bureau PNUD mesurer la performance dudit projet en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Cette analyse permettra de dégager des leçons apprises de la mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et l'acquisition de connaissances, mais également en vue de leur capitalisation notamment dans le cadre de futures interventions dans le même domaine.

A cet effet, l'équipe des consultants a analysé l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées, les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du projet ,la capacité d'adaptation du projet aux changements contextuels socioéconomique et politique du pays, la contribution du projet aux documents cadre de coopération CPD/CPAP et UNDAF 2015 – juin 2021,les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet, les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du projet et a identifié les leçons apprises de la mise en œuvre et les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis, examiné le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par la partie nationale ,les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.

Au moment où nous soumettons la dernière version du rapport de mission, nous voudrions remercier tous les collègues du PNUD/Madagascar pour leur concours à l'aboutissement de cette mission ; et en particulier nous remercions le Senior Management, les collègues de l'Equipe du projet ainsi que ceux de l'Unité Gouvernance.

## **I. BREVE DESCRIPTION DE L'INTERVENTION EVALUEE**

Au demeurant, l'évaluation finale du projet d'appui à la gouvernance démocratique a été commanditée par PNUD Madagascar afin d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats escomptés et leur valeur contributive aux résultats du Programme-pays en cours et futur ; et ce, conformément au document de projet et à l'entente entre les Fonds pour la consolidation de la paix d'une part et d'autre part, les agences de mise en œuvre dont le PNUD, l'UNESCO, le HCDH.

Cette évaluation finale est évidemment conforme aux normes du CPD/CPAP relatives au mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats du programme ; et est inscrite aussi bien dans le document de projet que dans la convention entre les Fonds pour la consolidation de la paix et les agences de mise en œuvre.

Tel qu'il ressort de Termes de références de l'évaluation, celle-ci visait généralement à mesurer la performance dudit projet en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact afin de dégager des leçons apprises de la mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et l'acquisition de connaissances, mais également en vue de leur capitalisation notamment dans le cadre de futures interventions dans le même domaine.

Spécifiquement, l'évaluation consistait à : - Analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées ; - Analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du projet ; - Analyser la capacité d'adaptation du projet aux changements contextuels socioéconomique et politique du pays ; - Analyser la contribution du projet aux documents cadre de coopération CPD/CPAP et UNDAF 2015 – juin 2021 - Analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet ; - Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du projet ; - Identifier les leçons apprises de la mise en œuvre et les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis. - Examiner le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par la partie nationale - Analyser les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.

Les résultats du projet devraient permettre de fléchir le niveau de l'IPC, de la redevabilité et du niveau de confiance publique envers les gouvernants ; notamment par la lutte contre la corruption et la consolidation de la paix.

Du point de vue de la portée, l'évaluation a porté sur tous les aspects de réalisation du projet ; depuis sa conception jusqu'à la mise en œuvre notamment les aspects institutionnels, opérationnels, le partenariat mis en place ; en tant compte du contexte environnemental caractérisé par la crise sanitaire liée à la COVID-19.

De sorte qu'au niveau national/central, l'évaluation a touché à la fois les équipes de mise en œuvre des trois agences concernées dont le PNUD, HCDH et UNESCO) et bénéficiaires directs des activités du projet incluant les Ministères de la Justice, de la Communication, le CSI, le BIANCO, le SAMIFIN, le PAC, la Haute Cour de Justice, la Médiature de la République, le HCDDED, la Cour suprême dont la Cour des comptes, le Parlement, l'Ordre des journalistes, Transparency International, PFNOSCM, ONG Tolontsoa.

Du point de vue méthodologique, les résultats réalisés par ce projet ont été analysés à la fois suivant les critères classiques de l'évaluation dont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, l'impact, la durabilité et les différentes approches ; y compris l'analyse documentaire, la collecte et analyse des informations de terrain en confrontant les unes aux autres , l'approche basée sur les droits humains, la consolidation de la paix et le genre, en tant que domaines transversaux.

Subsidiairement, les résultats du projet ont été soumis à l'appréciation des bénéficiaires des résultats comprenant les différentes institutions publiques, les organisations de la société civile, la population en général et en particulier les populations les plus vulnérables, les jeunes (filles/garçons) et les femmes.

## **2. CHAMP, OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION**

### **2.1. Le rappel du contexte de conception et de mise en œuvre du projet**

Du point de vue du contexte général de de conception et de mise en œuvre du Projet d'« Appui à une Gouvernance Démocratique à Madagascar –GOUDMADA, il est entendu que ce projet rentrait étroitement dans le cadre de réalisation des politiques et stratégiques du Gouvernement Malgache d'abord ; et ensuite de l'appui des Agences du Système des Nations Unies au Gouvernement Malgache.

L'initiative est davantage justifiée par le besoin d'une gouvernance démocratique des affaires publiques qui s'est avérée à la fois cruciale, centrale et transversale pour la réalisation du Plan Emergence Madagascar (PEM) traduite en Politique Générale de l'Etat ; et dans lequel la lutte contre la corruption est l'une des priorités.

L'appui du PNUD et des agences sœurs des Nations Unies est conforme au cadre programmatique « UNDAF » dont l'Effet 2 vise à renforcer les capacités des institutions publiques, de la société civile et des médias ; aussi bien au niveau central que régional afin que les institutions publiques puissent contribuer aux efforts de promotion de redevabilité, de gouvernance apaisée et de protection des droits humains.

Au total, les résultats de ce projet sont supposés contribuer aux efforts du Gouvernement de mettre en place les conditions de bonne gouvernance des affaires publiques en général et en particulier les efforts de lutte contre la corruption ; et ces résultats de ces efforts sont supposés impacter positivement et concrètement la vie des citoyens malagasy.

Par ailleurs, ce projet était réalisé dans un contexte particulier caractérisé par :

- L'adoption et l'application effective des textes sur le recouvrement des avoirs illicites (Ordonnance 2019-015 du 5 juillet 2019), sur le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme et les décrets d'application, sur les PAC, sur la protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte, sur le renforcement des modes de contrôle et de l'amélioration du comportement au niveau de l'administration dans son ensemble, à l'initiative du Gouvernement visant l'amélioration de l'Administration (corruption tolérance zéro, standards de services etc. ainsi que sur les projet des lois relatives à l'accès à l'information, sur la communication et le projet de décret sur la déclaration de patrimoine et;

-La réalisation de plusieurs études ayant confirmé le déficit de confiance des citoyens envers les institutions publiques Ayant été approuvé en décembre 2019 pour une durée d'exécution de 24 mois moyennant le financement du Fonds pour la consolidation de la paix (FCP) ; le projet fut prolongé jusqu'en juillet 2022.

## **2.2. La portée générale de l'évaluation**

Suivant le Document de Projet, cette évaluation finale était préconisée en vue d'examiner le degré des réalisations par rapport aux résultats attendus et les progrès réalisés ; d'apprécier dans quelle mesure l'appui apporté pour l'amélioration de l'IPC et de la confiance publique envers les gouvernants a atteint ou non ses objectifs et si les résultats escomptés de ce projet offrent des pistes pour développer et mobiliser des ressources de financement d'autres initiatives ayant des objectifs similaires, eu égard à la consolidation de la paix à Madagascar.

L'évaluation des résultats de Goudmada devrait permettre aux différentes parties prenantes comprenant d'une part les agences bénéficiaires directes des fonds du PBF, à savoir le PNUD, UNESCO, HCDH et d'autre part, les partenaires nationaux gouvernementaux et non gouvernementaux de contribuer aux efforts du Gouvernement pour l'amélioration de la gouvernance.

Les institutions publiques bénéficiaires des appuis incluait le Ministère de la Justice, Ministère de la communication, CSI, BIANCO, SAMIFIN, PAC, Haute Cour de Justice, Médiature de la République, HCDDDED, la Cour suprême dont la Cour des comptes, Assemblée Nationale.

Les partenaires non gouvernementaux comprenaient entre autres la Transparency International, l'Ordre des journalistes, Liberty32, ROHY, SEFAFI, PFNOSCM, ONG Tolontsoa et d'autres OSC qui étaient chargés entre autres d'assurer l'effectivité de la valeur ajoutée de leur appui aux efforts du gouvernement pour promouvoir la Gouvernance démocratique pour les uns et pour les autres de s'approprier des tels résultats dans la perspective de mise en place des initiatives similaires.

De ce fait, la description de l'intervention, le champ et les objectifs de l'évaluation, l'approche et méthodes d'évaluation, l'analyse des données, les annexes notamment le cadre ou modèle des résultats du projet sont détaillés dans la suite.



L'évaluation qualitative et quantitative des résultats de Goudmada visait à confirmer ou non l'atteinte et le niveau de réalisation satisfaisante et plus ou optimale des tels résultats, leur pertinence, leur efficacité, leur effectivité, leur durabilité relativement :

- (1) A l'indice de perception de la corruption ;
- (2) A la redevabilité institutionnelle et la confiance de la population envers l'Etat.

### **2.3. L'objectif et le champ de l'évaluation**

L'évaluation visait à évaluer le projet en collectant les données quantitatives et qualitatives relatives aux résultats atteints ou non par le Goudmada et qui sont liés à l'Effet 2 de l'UNDAF ; lesquels visent à ce que les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent efficacement leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des Droits Humains.

L'évaluation couvrait les résultats du Projet Goudmada, et à travers diverses activités réalisées en faveur des diverses institutions publiques et des organisations non gouvernementales, dans la période entre 2019 et 2022.

## **3. LES APPROCHES METHODOLOGIQUES DE L'EVALUATION**

### **3.1. La collecte des informations**

L'équipe de l'évaluation a réalisé la collecte des données quantitatives et qualitatives en lien avec les résultats escomptés ou non du Projet Goudmada; afin d'apprécier leur pertinence, leur cohérence, leur efficacité, leur efficacité, leur durabilité ainsi que la prise en compte des droits humains et l'égalité des sexes.

A cette fin, la méthodologie d'évaluation fut à la fois quantitative et qualitative des informations collectées moyennant la revue documentaire, les entretiens avec les différentes parties prenantes incluant les partenaires de mise en œuvre, les bénéficiaires des activités personnes publiques et privées ainsi que les visites de terrain.

L'exploitation des données a consisté à la collecte et analyse de sources d'informations primaires ou documentaires et secondaires.

Les données de source primaire a essentiellement a consisté à l'analyse des documents de gestion du projet et autres notamment le Prodoc, rapports de suivi du projet, les rapports d'évaluation à mi-parcours, les comptes- rendus du Comité de pilotage, les rapports de mise en œuvre des activités, les PTA ; Tandis que la collecte des sources d'informations secondaires a été réalisée moyennant les questionnaires comprenant des questions ouvertes qui ont permis aux personnes interrogées de s'exprimer librement sur leur satisfaction ou non des résultats du projet.

Les informations documentaires ont été confrontées aux informations recueillies sur terrain et par voie afin d'en confirmer ou en infirmer la véracité, l'authenticité, la qualité etc.

Les acteurs de mise en œuvre des activités du projet- les points focaux de chaque agence du Projet ainsi que les membres de l'équipe du projet, de l'Unité suivi et évaluation du PNUD et du PBF -, les bénéficiaires directs et indirects, y compris les responsables des partenaires institutionnels ont été interrogés sur leur niveau de satisfaction par rapport aux résultats du Projet.

Le questionnaire de collecte des données comprenait des questions relatives aux thématiques transversales notamment le Genre et la consolidation de la paix.

La liste des personnes interviewées et le questionnaire type sont en annexe.

### **3.2. L'analyse et le traitement des données recueillies**

Les informations documentaires ont été confrontées ou triangulées aux informations collectées par voie d'entretien.

-L'analyse documentaire

L'analyse des informations de sources primaires ou documentaires incluait entre autres :

- Le document de projet ;
- les différents rapports du Comité, des partenaires d'exécution, ;
- Les rapports trimestriels et annuels consolidés ;
- Les résumés des réunions des comités techniques et de pilotage du projet ;
- Le questionnaire

Le questionnaire de l'évaluation a été élaboré sur base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, et en fonction des différentes parties prenantes à interroger.

-Les entretiens

Les entretiens étaient conduits sur différents sites du Projet, et auprès des principales parties prenantes notamment les officiels du gouvernement, les partenaires de mise en œuvre, les délégués des organisations de la société civile RHI, les femmes journalistes et ce, aussi bien à Antananarivo qu'en région (Mahajanga, Toliara), Anosy

La liste indicative des personnes interrogées est en annexe.

### **3.3. L'analyse quantitative et qualitative des données de l'évaluation**

L'analyse quantitative des informations collectées a consisté à confirmer ou à infirmer les effets des résultats du projet ; et à renseigner les indicateurs au niveau d'effet du cadre de résultats. Cette validation des indicateurs d'effets du cadre de résultats s'est faite au regard des valeurs de référence des certains indicateurs déjà fixées dans le cadre des résultats du projet.

-Les questions transversales

Les résultats ont été évalués également au regard des critères de l'égalité de genre, des droits de l'homme et de consolidation de la paix.

-L'approche de l'évaluation

Les résultats furent analysés sur base des informations recueillies dans les différents documents de projet tels que les plans de travail annuels, les notes conceptuelles des activités, les rapports trimestriels et annuels ; les résumés des réunions des comités techniques et de pilotage du projet, les rapports d'études (enquêtes de perception 2019 et 2020, autres études) etc.

-L'échantillon, le cadre d'échantillonnage, les instruments et procédures de collecte des données

Les personnes consultées -hommes et femmes-provenaient des institutions publiques, agences des Nations Unies, des organismes spécialisés et des organisations non gouvernementales.

## **4. L'ANALYSE DES DONNEES : LES CONSTATS ET RESULTATS DU PROJET**

Au demeurant, le Projet était mis en œuvre en vue de changer le contexte social, économique et politique de Madagascar qui était caractérisé par :

- (1) Le faible niveau de confiance de la population vis-à-vis des institutions de l'Etat ; à causes entre autres de la corruption qui affecte l'ensemble de la société en général et en particulier au sein de l'administration publique centrale ;
- (2) La capacité limitée de l'administration publique d'offrir des services publics de qualité notamment dans le domaine de la justice, de la sécurité et des services sociaux de base ;
- (3) La mauvaise perception du système judiciaire par les usagers de la justice ;
- (4) L'importance des flux financiers illicites liée aux diverses formes de trafics illicites ayant ainsi pris en otage l'économie du pays et aggravé les inégalités sociales déjà flagrantes ;
- (5) l'offre non satisfaisante des services publics due notamment au peu des ressources allouées aux administrations publiques, à la complexité et à la lourdeur des procédures administratives et qui aggravaient la vulnérabilité des populations ;
- (6) La perpétration des actes de vindictes populaires certes sporadiques et des allégations de violations des droits humains rapportées par les organisations de la société civile, les médias ainsi que la Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme ;
- (7) La difficulté d'accès de la population à des voies de recours effectives auprès des instances judiciaires et administratives et la faible redevabilité des responsables à différents niveaux favorisant ainsi l'impunité ;
- (8) Les dispositifs de contrôle parlementaires non effectifs ;
- (9) Le recul de la représentativité des femmes au Parlement et autres institutions politiques par rapport au précédent mandat ;
- (10) Les déficits sécuritaires et socio-économiques des populations etc.

### **4.1. LES RESULTATS ESCOMPTEES DU PROJET**

Les résultats du projet devraient permettre de fléchir le niveau de l'IPC, de la redevabilité et du niveau de confiance publique envers les gouvernants ; notamment par la lutte contre la corruption et la consolidation de la paix.

Il est entendu que le projet était mis en œuvre en vue d'atteindre deux principaux résultats suivants

**Résultat 1:** Au terme de ce projet le niveau de corruption devrait être réduit et la perception du phénomène devrait être améliorée afin de soutenir les efforts du gouvernement en matière de lutte contre la corruption ; ce qui devrait contribuer à réduire substantiellement les flux financiers illicites.

A cet effet, le PAC et des antennes du BIANCO ayant préalablement été mis en place dans les régions prioritaires du PBF pour garantir la cohérence de toutes les interventions du PBF ; ces institutions de lutte contre la corruption notamment le CSI, le BIANCO, le SAMIFIN et les PACs, devraient commencer à agir d'une manière complémentaire, coordonnée et constructive pour chaque axe d'intervention : la prévention, l'éducation et l'application de la loi.

En outre, ce résultat était supposé soutenir les PAC ; leur mécanisme de Suivi-Evaluation interne ayant été renforcés pour mieux capter différentes données notamment sur le secteur d'activité, les types d'infractions, le montant des fonds illicites mis en jeu pour chaque jugement. Ceci afin de suivre l'évolution du contexte et prendre des mesures d'ajustement nécessaires.

Dans tous les cas, l'appui aux PACs dans le cadre de ce résultat devrait être focalisé sur le renforcement des capacités opérationnelles et la formation ; et l'appui en infrastructure devrait être réduit au minimum.

Le projet a aidé la partie nationale pour la mise en place d'un nouveau PAC et des antennes du BIANCO dans les régions prioritaires du PBF pour avoir une cohérence de l'ensemble de toutes les interventions du PBF.

**Résultat 2** : le résultat escompté dans ce cadre était l'amélioration tangible de la redevabilité institutionnelle afin d'améliorer corolairement le degré de confiance de la population envers l'Etat.

Il s'agit ici des résultats correspondant à la restauration de la confiance de la population envers l'Etat par le renforcement des institutions et acteurs divers tels que la Cour Suprême, les Parlements, les organes de contrôle (HCJ, HCDDDED, Médiateur de la République), les OSC, les Jeunes et les femmes. Ce résultat devrait à terme conduire à la consolidation de la paix au titre de contribution du projet GOUDMADA.

## **4.2. LE CADRE DE PARTENARIAT, LES STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET LES PRINCIPALES HYPOTHESES SOUS-TENDANT LA STRATEGIE**

### **4.2.1. Le cadre de partenariat**

Les résultats consolidés de Goudmada constituent pour le moment, un des socles pour les initiatives futures de lutte contre la contribution et de redevabilité institutionnelle.

Le projet fut réalisé en partenariat étroit entre les agences des Nations Unies, les institutions publiques, les organisations de la société civile, suivant les responsabilités de chacun d'entre eux.

### **4.2.2. La stratégie de mise en œuvre du projet et les principales hypothèses sous-tendant la stratégie**

Sous le lead du PNUD, le partenariat mis en place pour la réalisation du Projet comprenait d'une part les partenaires de mise en œuvre dont deux autres agences des Nations Unies bénéficiaires directes des fonds du PBF dont l' UNESCO et le HCDH d'une part, et d'autre part les partenaires bénéficiaires des activités du projet et à la fois de mise en œuvre notamment le Ministère de la Justice, Ministère de la communication, CSI, BIANCO, SAMIFIN, PAC, Haute Cour de Justice, Médiation de la République, HCDDDED, la Cour suprême dont la Cour des comptes, Assemblée Nationale, Transparency International, Sénat, l'Ordre des journalistes, Liberty32, ROHY, SEFAFI, PFNOSCM, ONG Tolontsoa et d'autres OSC.

Les responsabilités de mise en œuvre des activités du projet étaient réparties entre trois agences des Nations dont le PNUD, l'UNESCO et le HCDH ; et ce, de la manière suivante :

Sous le lead du PNUD :

-Le Ministère de la justice et la Direction de la promotion de l'intégrité devraient collaborer pour l'appui à la vulgarisation des codes d'éthique et de déontologies des magistrats et greffes ;

Le Ministère de la Communication devrait offrir sa collaboration dans la prévention de la corruption en particulier dans le domaine de l'exploitation des ressources naturelles étant donné que les rapports d'études dans le domaine de la corruption recommandaient entre autres la réalisation des interventions spécifiques et que l'analyse des tensions réalisée en 2019 a mis en exergue le faible niveau de confiance de la population vis-à-vis des institutions de l'Etat ; méfiance due à la corruption qui minait la capacité de l'administration publique d'offrir des bons services publics dans le domaine de la justice, de la sécurité et des services sociaux de base , occasionnant ainsi des difficultés d'accès de la population à des voies de recours effectives auprès des instances judiciaires et administratives, la faible redevabilité des responsables aux différents niveaux, ce qui favorisait l'impunité.

Le SAMIFIN était sollicité pour le renforcement de capacité du Staff du BIANCO, aux niveaux central et territorial, en matière de mécanisme de suivi-évaluation

Le Mode Opérateur Faire-Faire-MOFF devrait permettre d'accélérer le processus de mise en place du système d'informations et la mise en place de la plateforme numérique centralisée dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du tourisme ;

Les Pôles Anti-corruption-PAC devraient apporter leur collaboration au processus d'opérationnalisation des PACs et le renforcement des capacités des magistrats et greffiers, l'appui matériel, la mise en place d'un système d'information et de suivi des PAC ;

La Cour suprême, en collaboration avec la Cour des comptes devraient apporter leur appui aux missions de contrôle de juridiction et au renforcement des capacités des magistrats et greffes de la CS ;

Le Parlement devrait collaborer dans le domaine de la vulgarisation des mandats ainsi que du renforcement des capacités des staffs et élus ;

Transparency International devrait apporter sa contribution dans le cadre de la publication du magazine Trandraka produit par le réseau des journalistes d'investigation Malina ; dans le cadre du projet Aramaso pour renforcer la redevabilité du parlement dans le contexte du COVID 19 ;

L'ONG Tolontosa devrait apporter sa collaboration pour le renforcement des capacités et l'éducation des jeunes dans la lutte contre la corruption.

Sous le lead de l'Unesco, l'OJM devrait collaborer pour le renforcement des capacités des journalistes d'investigation et l'appui en EPI des journalistes dans le contexte du COVID19 ;

Le CSI devrait apporter sa contribution à la formulation de la politique nationale de bonne gouvernance et à l'évaluation à mi-parcours de la SNLCC ;

Le BIANCO devrait contribuer pour l'appui à l'opérationnalisation de deux antennes régionales (SAVA et Anosy) et l'appui aux missions d'investigations.

Sous le lead du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme-HCDH,

La Haute Cour de Justice devrait collaborer pour la réalisation des activités liées au renforcement de ses capacités , à son opérationnalisation optimale et à la vulgarisation des mandats , à la sensibilisation des acteurs impliqués dans la lutte contre le BC/FT en particulier, à la vulgarisation de la nouvelle politique nationale etc ;

Le Médiateur de la République devrait collaborer pour le renforcement des capacités et l'appui à la vulgarisation des mandats ;

Le HCDDDED devrait collaborer pour le renforcement des capacités et l'appui à la vulgarisation des mandats.

La stratégie retenue suggère l'implication des parties prenantes dès la phase de conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre, le renforcement de capacités et la participation active de ces parties prenantes, La capitalisation des acquis du projet IDIRC (un ancien projet du PBF et du PNUD) est également priorisée.

La réussite du projet repose sur deux hypothèses : (i) action complémentaire et coordonnée de la lutte contre la corruption dans les secteurs clés, (ii) organe de contrôle et de redevabilité renforcé, (iii) OSC dotées d'un espace de dialogue pour dénoncer les cas de corruption.

#### **4.2.3. Les synergies avec les priorités nationales, les priorités du PNUD, les cadres financiers pluriannuels de l'organisation ou les objectifs du plan stratégique, ou d'autres plans ou objectifs propres au pays ou au programme**

Le 'Goudmada' a été conçu et mis en œuvre dans les circonstances particulières de réforme juridique et institutionnelle relatives à la lutte contre la corruption et de renforcement des mécanismes de redevance institutionnelle matérialisées notamment par l'adoption de la loi sur le recouvrement des avoirs illicites, la loi sur le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme et les décrets d'application, la loi sur les PAC, les textes en cours d'études sur la protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte, le renforcement des modes de contrôle et de l'amélioration du comportement au niveau de l'administration ,loi sur l'accès à l'information, le projet de loi sur la communication, le projet de décret sur la déclaration de patrimoine etc.

Du point de vue des priorités du pays, les résultats du Projet devraient contribuer à la réalisation du Plan Emergence Madagascar (PEM) notamment par la lutte contre la corruption.

Les résultats réalisés contribuent au résultat de l'UNDAF à travers l'Effet I CPU/UNDAF qui vise le renforcement des capacités institutionnelles.

#### **4.2.4. Les phases de mise en œuvre de l'intervention et les modifications majeures éventuelles**

Initialement prévu pour démarrer en Novembre 2019 et être clôturé en décembre 2021, le projet a tardivement démarré en janvier 2020 et fut clôturé en juillet 2022.

Ensuite, le projet GOUMADA fut, par décision du Comité de pilotage du 28 mai 2021 prolongé de 6 mois à causes entre autres du retard de démarrage et des mesures restrictives liées à la pandémie de Covid-19 qui ont freiné la réalisation des certaines activités prévues en 2020. Des réorientations ont eu lieu par la suite aboutissant à un ciblage de secteurs clés traités avec l'appui du projet (diagnostic de risque de corruption dans le secteur de ressources naturelles au lieu de trois secteurs cibles à la conception du projet), au renforcement des organes de contrôle et des OSC.

#### **4.2.5. Les questions transversales pertinentes traitées par l'évaluation, telles que l'égalité des sexes, les droits fondamentaux, les groupes marginalisés ou l'engagement à ne laisser personne de côté.**

Tel qu'il ressort des différents documents de gestion du Projet notamment le prodoc et le cadre des résultats ; les thématiques transversales évaluées sont le genre, les droits de l'homme et la consolidation de la paix.

#### **4.2.6. Le montant total des ressources, y compris les ressources humaines, et les budgets**

Le total du financement de \$ 2,012,840.00 et qui a été partagé entre le PNUD ( \$ 1,243,419.36 ) , le HCDH (\$ 402,523.66) et l'UNESCO (\$ 366,896.98 ) .

En terme des ressources humaines pour le PNUD, le staff du projet comprenait un Chef de projet, un Spécialiste en redevabilité, un Assistant Administratif et financier et Chauffeur. Toutes les agences (PNUD, UNESCO, HCDH) ont mobilisé leurs experts, leurs ressources humaines, d'autres moyens pour contribuer à l'atteinte des objectifs de ce projet

Au terme des différentes analyses ci-dessous, des recommandations appropriées et les conditions de duplication du projet ont été proposées (voir supra).

### **5.LES CONSTATS ET L'ANALYSE DES RESULTATS ESCOMPTEES ET REALISEES**

#### **5.1. LES CONSTATS ET L'ANALYSE DES RESULTATS ESCOMPTEES OU PREVISIONNELS**

Afin d'améliorer l'indice de perception de la corruption à Madagascar à l'échelle de 26% à 25 %, de d'accroître la redevabilité institutionnelle et la confiance de la part de la population ; le projet avait prévu de réaliser un paquet d'activités en faveur des organismes publics et privés ; et de la manière suivante :

Pour le Ministère de la Justice et ses structures spécialisées dont la direction de la promotion de l'intégrité l'appui devant être offert par le PNUD consistait à la vulgarisation des codes d'éthique et de déontologies des magistrats et greffiers ;

Pour le Ministère de la Communication, l'appui devant être offert par l'Unesco portait sur le renforcement des capacités des journalistes et sur le processus d'élaboration du projet de loi sur l'accès à l'information ;

Pour l'organisation ou *Ordre* des journalistes de Madagascar, l'appui devant être offert par l'Unesco visait le renforcement des capacités des journalistes d'investigation et l'appui en EPI des journalistes dans le contexte du COVID 19 UNESCO ;

Pour le CSI, l'appui devant être offert par le PNUD, au processus de formulation de la politique nationale de bonne gouvernance et l'évaluation à mi-parcours de la SNLCC ainsi que l'appui au processus de développement du système d'informations relatives à la lutte contre la corruption ;

Pour le BIANCO l'appui devant être offert par le PNUD pour l'opérationnalisation de deux antennes régionales (SAVA et Anosy) ainsi que l'appui aux missions d'investigations, collaboration dans la prévention de la corruption en particulier pour les ressources naturelles, l'éducation des jeunes Renforcement de capacité du staff du BIANCO dans la nouvel mode opératoire MOFF.

Pour SAMIFIN, l'appui devant être offert par le PNUD en terme d'équipements nécessaires pour la mise en place de la plateforme numérique centralisé dans le cadre de la lutte contre le BC/FT , aux activités de sensibilisation des acteurs impliqués dans la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme en particulier dans la vulgarisation de la nouvelle politique nationale sur ce sujet , aux Pôles Anti-corruption (PAC) ,Appui à l'opérationnalisation des PACs , en Renforcement des capacités des magistrats et greffes, appui matériels, mis en place d'un système d'information et de suivi des PAC ;

Pour la Haute Cour de Justice l'appui devant être offert par le HCDH, pour l'opérationnalisation de la Haute CJ, en renforcement des capacités et appui à la vulgarisation des mandats ;

Pour la Médiature de la République l'appui devant être offert par le HCDH en renforcement des capacités et appui à la vulgarisation des mandats ;

Pour le HCDDDED, l'appui devant être offert par le PNUD en matière de renforcement des capacités, de vulgarisation des mandats et de sécurisation des dossiers ;

Pour la Cour suprême et la Cour des comptes l'appui devant être offert par le PNUD aux missions de contrôle de juridiction et l'appui en renforcement des capacités des magistrats et greffes de la Cour Suprême ;

Pour le Parlement, l'appui devant être offert par le PNUD en termes de vulgarisation des mandats et en renforcement des capacités des staffs et élus ;

Pour Transparency International, l'appui devant être offert par l'UNESCO et le PNUD dans le cadre de la publication du magazine Trandraka produit par le réseau des journalistes d'investigation Malina et dans le cadre du projet Aramaso pour renforcer la redevabilité du parlement dans le contexte du COVID 19 ;

Pour l'ONG Tolontosa, l'appui devant être offert par le PNUD en termes de renforcement des capacités et éducation des jeunes dans la lutte contre la corruption.

## **5.2.LES CONSTATS ET ANALYSES LIES AU CONTEXTE DE CONCEPTION ET DE REALISATION DU PROJET, AUX MECANISMES DE GESTION ET DE COORDINATION, AUX SYNERGIES PROGRAMMATIQUES**

### **5.2.1. Les constats et analyses liés au contexte de conception**

Prévu pour démarrer en Novembre 2019 et être clôturé en décembre 2021 ; le projet n'a effectivement démarré que le 16 janvier 2020 et fut clôturé en juillet 2022 au terme duquel le dernier rapport d'activités fut produit.

Dans la foulée donc, le projet fut, par décision du Comité de pilotage du 28 mai 2021 prolongé de 6 mois à causes entre autres du retard de démarrage et des mesures restrictives liées à la pandémie de Covid-19 qui ont freiné la réalisation des certaines activités prévues en 2020.

Par conséquent , et tenant compte de l'impact des tensions sociales potentielles liées à la propagation du Covid-19 ; certaines activités furent modifiées telles que celles d'appui aux institutions de redevabilité ; lesquelles devraient désormais être réalisées en collaboration avec les organisations de la société civile et des médias afin de permettre à ces dernières de veiller à ce que les mesures publiques Gouvernementales de lutte contre l'épidémie soient à la fois pertinentes et efficaces, et que les restrictions pouvant affecter les libertés publiques, les droits fondamentaux , pendant la période exceptionnelle soient compatibles et proportionnelles à l'objectif visé.

En outre, relativement aux appuis dans le domaine de la gouvernance financière et foncière, l'équipe du projet, après consultation des acteurs de la lutte contre la corruption décide de focaliser son intervention dans la prévention de la corruption dans le domaine des ressources naturelles plutôt que dans les domaines les trois domaines initialement prévus. C'est ainsi que le produit 1.2 du Cadre des résultats fut reformulé.

Du point de vue programmatique, une révision budgétaire était opérée afin de corriger les erreurs d'imputations sur les catégories budgétaires UNDG lors de la préparation du projet et de réaffecter certains fonds aux activités de prévention des possibles tensions sociales liées à la propagation de la COVID. Il ressort des entretiens avec le Team leader du pilier que « ce réajustement doit avoir impacté sur la qualité des résultats initiaux du projet ».

En tout état de cause, il n'y a pas d'indications documentées sur l'élaboration et la mise en œuvre les stratégies sectorielles pour réduire les risques de corruption, le degré de mise en œuvre des plans de prévention de corruption, sur le nombre d'interpellations de cas de corruption fait par les OSC dont le niveau de référence n'était pas déterminé et la cible à cible fixée à 105.

### **5.2.2. Les constats relatifs aux mécanismes de gestion et de coordination, aux synergies programmatiques du projet**

#### **a. Relativement aux mécanismes de gestion et de coordination**

Etant un projet conjoint entre l'UNESCO, le HCDH et le PNUD, ce dernier jouait le double rôle d'agence de mise en œuvre, de gestion des fonds et de coordination des interventions des autres partenaires. En fait si le PUND se chargeait de la lutte contre la corruption, l'Unesco et le HCDH intervenaient respectivement dans les secteurs des media et organisation de la société civile

Dans ce contexte, les ecueils programmatiques et les resultats attendus de ce projet, assortis des produits et qui sont analysés dans les lignes qui suivent furent par ordre:

## **b. Relativement aux synergies programmatiques du projet**

L'analyse des différents outils de gestion du projet, notamment le Prodoc, confirme les liens entre les résultats escomptés du projet et du Programme pays.

En effet, le résultat de l'UNDAF auquel le projet contribue était lié à « Effet 2 » ; lequel visait le renforcement des capacités des institutions publiques, de la société civile et des médias, au niveau central et décentralisé afin que ces dernières exercent efficacement leurs rôles et qu'elles soient redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des Droits Humains ; tandis que les Cible(s) ODD auxquels le projet contribue) furent celles relatives à l'ODD16, ODD 16.4, et ODD 16.5 ;

Et les résultats attendus de ce projet rentraient dans la suite des résultats du précédent projet appelé alors "Institutions Démocratiques Intègres Redevables et Crédibles-IDIRC" financé par le même « Fonds pour la consolidation de la paix -PBF ;

*Par ailleurs*, il est noté que ce projet était conçu alors que le nouveau cadre de programme de la nation était en cours d'élaboration ; Et malgré cela on pensait que la contribution financière du PBF renforcerait les efforts du Gouvernement pour la mise en place des conditions favorables à l'émergence de la paix durable ; et ce, par le renforcement des cadres de gouvernance démocratique.

*Cependant* quelques écueils ont été identifiés, et dont notamment :

1 Dans le domaine de la promotion de Genre par exemple, le montant le crédit budgétaire affecté aux activités directement liées à l'égalité entre les sexes / le renforcement des capacités des femmes était de \$ 349 628.18, soit 17% seulement du budget total ; et par conséquent correspondant au Score 1 lequel est relativement insuffisant pour garantir l'atteinte des objectifs d'autonomisation économique ou même de participation paritaire de la femme à la gestion des affaires publiques.

2. Outre l'indisponibilité des rapports d'évaluation des résultats du Projet précédent au moment du déroulement de cette mission; lesquels rapports justifieraient la mise en place d'une seconde phase dudit projet, dite 'Goudmada'; le lien direct entre le rétablissement, le maintien et la consolidation de la paix qui constituent l'objectif principal du PBF apparaît moins évident et clair; surtout que le projet fut conçu alors que le nouveau cadre de programme pays était en cours d'élaboration.

Dans ces conditions, les appuis qu'auraient apportés au Gouvernement consistant à la mise en place des conditions favorables à l'émergence de la paix durable' par le renforcement des cadres de Gouvernance démocratique, en l'occurrence la lutte contre la corruption et l'amélioration du degré de confiance publique à l'Etat apparaissent ambitieux.

Car en effet, la valeur ajoutée des résultats de ce projet- dans le domaine de lutte contre la corruption et la promotion de la redevabilité institutionnelle à l'émergence d'une paix durable est moyenne.

Cette assertion est corroborée par les faits que jusqu'au moment de l'évaluation de ces résultats, la paix sociale était toujours précaire car perturbée par des contestations publiques et la précarité des conditions socioéconomiques des populations ; malgré les résultats moyens réalisés dans les domaines de lutte contre la corruption et de redevabilité.

Si donc la lutte contre la corruption par la mise en place des structures comme de « Bianco », « Pac », « Samifin », « Arai » pouvait à moyen ou long terme jouer au moins un rôle dissuasif ; le lien *qui aurait dû être* étroit entre la consolidation de paix dans le contexte national précédent la mise en place de ce projet (le pays sortait d'une crise électorale et politique) s'avère moins lisible .

Dans ces conditions, la mise en place des mécanismes de lutte contre la corruption, de promotion de la redevabilité et de l'amélioration de la confiance publique ne suffit toujours pas pour contribuer de manière significative à la consolidation de la paix dans la mesure où l'IPC de Madagascar est inchangé à ce jour.

Comment en serait-il autrement dans la mesure où le projet a initialement connu un retard de démarrage dû à la fois à l'habituel long processus de recrutement et aux démissions de certains staffs du projet ; Et que ce retard fut vraisemblablement aggravé par l'indisponibilité des textes juridiques prévus et relatifs à certaines activités prévues ; notamment les décrets d'application de la loi 2018-043 sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et l'ordonnance 2019-015 sur le recouvrement des avoirs illicites ainsi que les textes sur la protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte.

Probablement, l'adoption précoce des textes actuellement en cours d'études sur la protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte par exemple aurait pu permettre de dénoncer et de transférer suffisamment des cas de corruption aux Pacs.

L'indisponibilité des textes juridiques prévus et relatifs à certaines activités prévues ; notamment les décrets d'application de la loi 2018-043 sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et l'ordonnance 2019-015 sur le recouvrement des avoirs illicites a ralenti le progrès vers l'atteinte optimale des résultats escomptés.

Et pourtant, rien n'indique jusqu'à la fin du projet que ces décrets étaient publiés et que le projet qui les attendait depuis, s'en est servi pour réaliser les activités prévues.

Le fait d'avoir prévu des activités dont la réalisation dépendait de la publication d'un texte juridique dont la procédure d'adoption et de publication est habituellement longue et parfois incertaine ; encore qu'il n'y pas d'indications sur les dispositions et stratégies que le projet auraient prises pour faire avancer le processus d'adoption de ces textes ou des mesures alternatives pour contourner ce risque, est un déficit programmatique.

Cela est corroboré par le résultat des entretiens qui confirment que malgré que toutes les institutions publiques concernées par le projet furent impliquées dans le processus de mise en place celui-ci ; elles n'ont pas fourni suffisamment d'efforts pour faire avancer les processus d'adoption des textes juridiques requis ; et que mêmes les textes juridiques adoptés avant la réalisation du projet ont été modifiés soit disant pour intégrer les nouveaux mécanismes de lutte contre la corruption mais en supprimant d'autres structures pourtant importantes.

L'indisponibilité des décrets d'application de la loi 2018-043 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et l'ordonnance 2019-015 sur le recouvrement des avoirs illicites jusqu'à la fin du projet justifient entre autres l'insuffisance globale des résultats attendus du projet aussi bien par rapport au nombre des dossiers judiciaires de lutte contre la corruption transférés devant, et jugés par, les Pacs ; que par rapport à la quantité et à la qualité des décisions qui auraient été malgré tout rendues en l'absence de ces textes juridiques qui sont naturellement importants dans un contexte de lutte contre la corruption.

En tout état de cause, le retard de démarrage de six mois a contribué à la moindre performance des résultats du projet ; tel que corroboré par certains entretiens qui confirment effectivement que pendant les six mois de retard le contexte a entretemps changé ; et ainsi les résultats, en quantité et en qualité.

D'ailleurs, il ressort des entretiens que les ressources prévues pour appuyer le processus d'adoption des décrets d'application de la loi 2018-043 sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et l'ordonnance 2019-015 sur le recouvrement des avoirs illicites n'ayant pu être absorbées à cette fin ; celles-ci furent, pour le cas de l'Unesco par exemple, réaffectées plutôt aux activités de lutte contre le Covid.

En outre, les difficultés de coordination des activités dans le cadre de mise en œuvre conjointe d'un projet avec les agences sœurs de Nations unies furent évoquées ; dans la mesure où chaque Agence avait tendance à orienter la réalisation des activités vers l'atteinte de ses objectifs programmatiques ou statutaires, et pas toujours au regard des objectifs du Goudmada.

*L'insuffisance*, en qualité et quantité des résultats du PNUD *comme agence de file dans le cadre de ce projet et des autres agences* justifient, au-delà du niveau de l'application de la gestion axée sur les résultats, les déficits de coordination évoqués ci-dessus.

Le renforcement de la coordination des activités des partenaires devrait consister notamment en l'harmonisation des approches méthodologiques de renforcement des capacités ; telle qu'en matière des formations des acteurs judiciaires impliqués dans la lutte contre la corruption.

Or, il ressort des entretiens que l'un des facteurs ayant contribué à l'insuffisance des résultats du projet notamment relativement à la réduction de l'indice de perception de la corruption est entre autres la faible coordination des activités de chacun des partenaires d'exécution et le déficit organisationnel et fonctionnel des mécanismes de lutte contre la corruption mis en place.

Ainsi, la présentation, les constats et analyses des résultats obtenus du projet sont présentés de la manière suivante:

### **5.3.LES CONSTATS ET ANALYSE DES RESULTATS RÉALISÉS**

Il ressort des différents outils de gestion que les résultats escomptés de ce projet devraient être atteints à travers deux principaux axes à savoir : l'amélioration du niveau de perception de la corruption et la redevabilité institutionnelle.



La baisse du niveau de corruption devrait être atteinte par la réalisation des activités liées à la répression et à la prévention des actes de corruption et infractions connexes. La redevabilité institutionnelle devrait être réalisée par les activités de sensibilisation ou d'éducation du public et la médiatisation sur les méfaits de la corruption.

Ces deux résultats obtenus par le projet sont présentés et analysés de la manière qui suit :

### **RESULTAT 1 : LE NIVEAU DE LA CORRUPTION EST REDUIT ET LA PERCEPTION DU PHENOMENE CORRUPTION S'AMELIORE**

Globalement, ce résultat était supposé contribuer à l'atteinte des ODD16, ODD 16.4, ODD 16.5

Les axes stratégiques pour atteindre les résultats à ce sujet furent le renforcement du cadre institutionnel de lutte contre la corruption, la prévention et la répression proprement dite de la corruption et infractions connexes.

Pour atteindre ce résultat le projet avait préconisé trois paquets d'activités regroupé en trois produits.

*Dans le cadre du Produit 1*, le projet s'attendait à ce qu'à terme les institutions de lutte contre la corruption soient devenues efficaces et agissent de manière coordonnée

Pour y parvenir, le projet devrait réaliser des activités de nature à améliorer la coordination et le mécanisme de suivi-évaluation (PACs) , à renforcer les capacités des institutions de lutte contre la corruption (PAC, BIANCO, SAMIFIN, CSI,) et la coordination de leurs interventions et à rendre opérationnel le 3ème PAC , la mise aux normes du local de SAMIFIN, à faciliter la mise en place de 2 antennes régionales de BIANCO et à pérenniser la parution du magazine *Trandraka*.

Au total, ce résultat devrait être attesté par :

- (1) L'amélioration de l'Indice de perception de la corruption (IPC) dont le niveau de référence était de 26/100 et la cible à 25/100 par la population malgache, désagrégée par sexe et âge pour laquelle le niveau de perception de la corruption serait amélioré ;
- (2) Le taux moyen de dossiers jugés au niveau des PAC opérationnels dont le niveau de référence était de 25/100 soit 64.74% et la cible à 28/100 soit 70% ;
- (3) Le pourcentage de Malgaches ayant peur de représailles ou d'autres conséquences négatives suite à la dénonciation de la corruption dont le niveau de référence était alors estimé à 69% (afro baromètre) et la cible était fixée à 60% ;
- (4) Le budget alloué au système anti-corruption dont le niveau de référence fut celui fixé par la loi des finances de 2020 et la cible quant à elle devrait être déterminée dans les 3 premiers mois du projet;
- (5) Le ratio condamné /prévenu en matière de corruption dont le niveau de référence était de 16% contre 84% (2018) et 51% contre 49% et la cible fixée à 50%/50% (2021);
- (6) La réduction du délai moyen de traitement d'un dossier de corruption dont le niveau de référence n'était pas déterminé, mais que la cible fut fixée à 10 mois; les dossiers sommaires dont le délai fixé à 4 mois et la cible n'était pas déterminée;
- (7) Le nombre d'enquêtes ouvertes par le BIANCO suite à la publication du magazine dont le niveau de référence était de 3 0 et la cible fixée à 5 3.

Ce résultat devrait être attesté par l'effet catalytique financier du projet (PTF+ ressources propres de l'État) dont le niveau de référence était de 0 et la cible fixée à 1 million USD.

Le résultat lié à l'amélioration de l'IPC devrait être vérifié à travers les rapports annuels de *Transparency International* ; tandis que celui du taux des dossiers judiciaires devrait être vérifié à travers les rapports annuels de la Direction de Coordination Nationale des Pôles Anti-Corruption.

Relativement au Produit 2, le projet avait prévu de renforcer les acteurs du secteur des ressources naturelles et les OSC partenaires du Projet aux fins de réalisation des actions de prévention et de lutte contre la corruption.

Afin d'atteindre ce résultat, le projet avait prévu un nombre d'activités pouvant faciliter :

- (1) Le diagnostic des risques de corruption dans les trois secteurs prioritaires qui étaient le foncier, les finances publiques, et ressources naturelles ;
- (2) L'élaboration et la mise en œuvre les stratégies sectorielles pour réduire les risques de corruption ;
- (3) L'appui aux initiatives des organisations de la société civile en particulier des jeunes et des femmes dans la prévention et la dénonciation de la corruption ;
- (4) L'appui à la mise en œuvre des dispositifs prévus par les nouvelles lois contre le blanchiment et financement du terrorisme, et l'ordonnance sur le recouvrement des avoirs illicites.

Le résultat devrait-être attesté par :

- Le degré de mise en œuvre des plans de prévention de corruption ;
  - Le nombre de réseaux d'acteurs du Bianco opérationnels dans les zones cibles du Projet dont le niveau de référence était de zéro et la cible fixée à 2 ;
  - Le nombre d'interpellation de cas de corruption fait par les OSC dont le niveau de référence n'était pas déterminé et la cible à cible fixée à 105 ;
  - Le nombre d'initiatives des OSC dans la prévention de la corruption dont le niveau de référence était 0 et la cible fixée à 3.
- La vérification de ces résultats devrait être faite moyennant les rapports, communiqués, publications des OSC partenaires. A travers le Produit 3 il était attendu que les investigations et l'application de la loi dans le cadre de la lutte contre la corruption et le blanchiment de l'argent et financement du terrorisme deviendraient plus efficaces.

Les activités pertinentes consistaient à :

- (1) Appuyer la mise en œuvre des dispositifs prévus par les nouveaux textes de loi contre le blanchiment et financement du terrorisme et l'ordonnance sur le recouvrement des avoirs illicites ;
- (2) Appuyer les missions d'investigations spécifiques du BIANCO afin d'augmenter :
  - Le nombre de cas de blanchiment d'argent enregistrés et traités dont le niveau de référence était de 205 et la cible fixée à +30 % soit 260 et de chiffrer le montant des avoirs illicites recouvrés et dont la valeur mise en jeu dont le niveau de de référence n'était pas déterminée et la cible fixée à 222 Milliards d'Ariary soit +30% à la fin du projet et 570 Milliard d'Ariary ;
  - Le nombre de dossiers d'investigations transmis par le BIANCO aux PACs et dossiers jugés ;
  - Le taux des dossiers d'investigations transmis par le Bianco jugés par le PAC dont le niveau de référence était fixé à 57% et la cible fixée à +30 % à la fin du projet 60%.

#### **-La répression proprement dite de la corruption et infractions connexes**

Il ressort du cadre des résultats que l'indicateur de ce résultat serait l'Indice de perception de la corruption -IPC à Madagascar ; lequel fut de 25% au moment de la conception du projet et que celui-ci aurait dû être réduit à 26 % soit le gain d'un point, à la fin du projet.

Ce résultat, était supposé être atteint par le nombre des affaires judiciaires de corruption provenant du Bianco ayant donné lieu aux investigations et jugées par le PAC dont la valeur de référence fut de 57% visant la cible de 60%.

Cependant, la fixation de la valeur de référence 57 % et de la cible à 60 % n'est pas justifiée par des raisons objectives, et donc aléatoire.

Certes, le projet rapporte avoir réalisé le score de 60% soit un gain de 3% seulement des décisions judiciaires ; mais cela demeure insuffisant pour endiguer un phénomène dont l'ampleur serait au-dessus de la moyenne ; pour ainsi prétendre fléchir l'IPC.

L'atteinte de la marge de 3 % devrait être attestée par le nombre de cas de blanchiment d'argent enregistrés et traités, dont le scénario de référence fut 205 ; mais lesquels furent une fois de plus fixés sans justification, fondement. Les prévisions à ce sujet furent de 260 cas, soit +30 % représentant le montant des avoirs illicites mis en jeu par les actes de corruption et faits connexes et dont la valeur des références était alors évaluée à 222 Milliards d'Ariary pour une cible de 30% à la fin du projet, soit 570 Milliard d'Ariary.

Les objectifs atteints devraient être indiqués et vérifiés dans des rapports annuels des PACs, BIANCO, qui étaient censés indiquer le nombre d'enquêtes ouvertes par le BIANCO notamment suite aux publications du magazine dont le niveau zéro était de 30 cas (publications), pour atteindre la cible de 53 cas (publications).

Alors, s'agissant des objectifs à atteindre dans le secteur judiciaire – ce sera donc le nombre de décisions judiciaires de condamnation ou d'acquiescement rendues en matière de corruption rendues par les PACs dont la valeur de base fut vraisemblablement subjectivement estimée alors de 49% ; visant la cible à 50% à atteindre fin 2021, soit le gain d'un pourcent (moins d'1%) seulement. Mais encore ce scénario de référence fut fixé sans étude de base, et donc sans fondement scientifique vérifiable et crédible. Il est difficile de confirmer l'impact des tels agrégats sur la théorie de changement.

La valeur de référence du niveau de la corruption fut alors de 64.7% fixé sans référence de base vérifiable ; et ciblant un résultat de 70% ; soit une marge de plus ou moins 5% aussi fixés sans justification. L'atteinte de ces 70% devrait être confirmée par les rapports annuels DCN/PAC, corroborés par ceux de l'organisation *Transparency international*.

Cependant, Il ressort des entretiens que si les termes de références pour les activités de d'investigations et répression furent disponibles, la réalisation de ces activités ne fut pas financée de manière optimale ; De sorte que malgré qu'il y ait eu néanmoins des condamnations -peut-être insuffisantes-pour détournements des deniers publics ; l'IPC pour Madagascar n'a pas changé.

Certains pensent même que cette insuffisance des résultats dans le domaine de lutte contre la corruption serait due entre autres au fait que :

- (1) Les potentiels corrompus ou corrupteurs en col blanc incluant Ministres et autres hautes autorités politiques et administratives ne sont pas dénoncés et réprimés ;
- (2) Certains Blancos continuant à transmettre les dossiers d'allégations de corruption devant les juridictions de droit commun plutôt que devant les Pacs les seules juridictions compétentes de répression de l'infraction de corruption et infractions connexes ;
- (3) Le nombre même de BIANCOs étant supérieurs à celui des PACs.

Par analogie, le propos émanant de l'Agence de recouvrement des avoirs illicites selon lequel le gel de certaines des comptes bancaires liés aux avoirs illicites, des saisines administratives des avoirs illicites comme des véhicules et soumis aux juridictions compétentes n'ayant pas l'objet des décisions judiciaires définitives de confiscation justifient autant l'insuffisance des résultats dans le domaine de lutte contre la corruption ;

*Les indicateurs des activités et par conséquent ceux des résultats ayant été fixés de manière vraisemblablement aléatoire autrement dit sans études, sans valeurs de référence attestant du niveau des besoins ou des attentes du gouvernement dans le domaine de lutte contre la corruption ; le nombre des Pacs prévus n'ayant pas été atteints ; les Bianco continuant à soumettre les dénonciations auprès des juridictions de droit commun ; les activités de d'investigations n'ayant pas été financées ; une partie de l'opinion publique considérant les PACs comme simplement outils de menaces ,d'oppression pour inquiéter même des innocents par des menaces de dénonciation, d'intimidation de poursuites judiciaires pour des faits non fondées ; et que les véritables corrupteurs et corrompus qui se recrutent parmi les hautes autorités publiques n'étant dénoncées et réprimées, les activités d'investigations n'ayant pas été réalisées mais plutôt reprogrammées dans le cadre du prochain Projet « RECIPEP », le changement de l'IPC n'a pas pu être atteint.*

Ceci ressort aussi bien des entretiens que de *Transparency international* qui confirme notamment que l'IPC Madagascar de 26% n'a pas changé depuis 2021<sup>1</sup>.

### **-La prévention des actes de corruption et faits connexes**

A ce sujet, le projet rapporte avoir facilité la mise en place de trois réseaux locaux chargés de sensibiliser la population sur la problématique de la lutte contre la corruption et de dénoncer les cas de corruption et les trafics illicites des ressources naturelles ; Et avoir sensibilisé 2722 jeunes sur les principes de l'intégrité en partenariat avec l'ONG Tolontsoa et BIANCO. Cependant, la fixation du scénario zéro à 205 cas et la cible de 260 cas de blanchiment d'argent, le niveau des décisions de justice rendues en matière de corruption fixé de 40 à 49% à la fin du projet, le niveau de corruption estimé à 64.7% au moment de la mise en œuvre du projet et la cible à atteindre fixée à 70% sont vraisemblablement aléatoires et donc sans études de base ou références vérifiables.

Dans ces conditions, il est hasardeux de confirmer l'impact significatif de tels résultats en termes de changement du contexte antérieur à la mise en place du projet.

Outre l'amélioration du niveau de l'indice de perception de la corruption, le projet envisageait à même temps que les institutions de lutte contre la corruption deviendraient efficaces et agiraient d'une manière coordonnée entre elles.

Alors pour atteindre ces résultats, le Projet devrait mener des activités combinées de renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles de lutte contre la corruption ainsi que des activités de prévention et de répression de ce phénomène.

---

<sup>1</sup> <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/mdg>, consulté le 02 octobre 2023, Sub-Saharan africa, Madagascar, Score :26/100; Rank:142/180, Score change: 0; Since 2021, Score changes 2012 – 2022.

Relativement au renforcement des capacités professionnelles des acteurs judiciaires incluant magistrats, greffiers et autres agents pénitentiaires ; ceux-ci furent formés sur les notions de l'infraction de corruption et infractions connexes, sur les principes de Bangalore relatifs à l'éthique et déontologie professionnelle et sur le traitement judiciaire des infractions de corruption.

En effet, il ressort des entretiens qu'outre la sensibilisation publique réalisée notamment par la Direction de l'intégrité du Ministère de la justice et autres partenaires ; cette dernière a en plus effectué des missions d'investigation sur les doléances ou allégations des faits de corruption émanant des justiciables ; et qu'il en est résulté une diminution des dénonciations ou doléances de 400 avant le projet à 316 doléances reçues à la date de l'entretien.

Si la collecte et vérifications des doléances émanant des justiciables peuvent avoir permis d'atteindre environ 25% de marge de confiance en la justice dans un contexte où le niveau de référence de base n'est pas indiqué; l'appui du PNUD à ce sujet est demeuré insuffisant étant donné que sur le dix projets ou activités prévus, un seul fut réalisé ; de sorte que certaines régions du Nord ne furent par exemple pas couvertes et les frais de *per diem* prévus d'être payés n'étaient pas encore payés au moment du déroulement de l'entretien.

*Le nombre des magistrats et autres acteurs devant être formés -151 magistrats depuis le début du projet – et lequel nombre devrait attester le niveau des besoins réels d'une telle formation ne repose pas sur un baseline vérifiable.*

*Or, ce nombre peut s'avérer insuffisant dans un contexte de lutte contre la corruption où le volume des affaires de corruption devant les juridictions spéciales mises en place -PACS, BIANCO, ARAI peut imprévisiblement augmenter; Encore qu'en perspective de l'installation des Pacs dans les régions qui en sont dépourvues actuellement ; le pays devrait avoir besoin de plus du personnel judiciaire bien formé pour traiter des infractions théoriquement et pratiquement complexe et donc défiant pour les magistrats en particulier.*

Il s'avère qu'un seul de dix projets de collecte et de traitement des allégations de corruption par la Direction ayant été réalisé, ce résultat ne suffit pas pour changer la situation ou la théorie de changement, ou néanmoins sa contribution à faire changer le contexte d'avant la mise en place du projet est marginale.

Relativement au renforcement du cadre institutionnel ,à la prévention et à la répression, le projet avait prévu de : -Réaliser des activités devant améliorer la coordination et le mécanisme de suivi-évaluation des PACs et des activités de renforcement des capacités des institutions de lutte contre la corruption ; - ILCC incluant les PACs, BIANCO, SAMIFIN, CSI, les activités de coordination de leurs interventions ; -Rendre opérationnels le 3 PACs et la mise aux normes du local de SAMIFIN ; -Appuyer la mise en place de 2 antennes régionales de BIANCO et ;-Appuyer la pérennisation du magazine Trandraka.

Relativement à la lutte contre la corruption dans le domaine particulier des ressources naturelles ; le Projet prévoyait la réalisation par les acteurs du secteur des ressources naturelles et les OSC partenaires du Projet, des activités de prévention et de lutte contre la corruption.

Ces organisations devraient réaliser le *diagnostic des risques de corruption* dans le secteur Foncier ; -Elaborer et mettre en œuvre les stratégies sectoriels pour réduire les risques de corruption et ;  
-Appuyer les initiatives des organisations de la société civile en particulier des jeunes et des femmes dans la prévention et la dénonciation de la corruption.

Ces actions des organisations devraient se solder par des cas d'arrestation des auteurs d'actes de corruption dénoncés par ces organisations ; et dont la référence de base ou le scénario fut nul pour cible visée de 5 cas.

Au total, le nombre d'initiatives des OSC dans la prévention de la corruption devrait contribuer à l'atteinte de résultat escompté à ce sujet.

Dans cette perspective, le projet devrait rendre opérationnel quelques réseaux d'acteurs du Bianco dans les zones cibles du Projet dont la valeur de référence fut alors nulle et visait la cible de 2%.

Enfin, ces progrès vers le résultat devraient être attestés par les rapports périodiques annuels, communiqués, publications des OSC partenaires dans ce domaine.

*En outre, si les activités de renforcement des capacités étaient conçues aux fins d'augmenter les dénonciations et les décisions judiciaires, il n'y a pas d'indication documentée attestant les faits de corruption dénoncés par des jeunes ou des femmes formés ou sensibilisés à cet effet.*

Il est rapporté, de ce qui précède, qu'il en est résulté une hausse de : (1) 128% du nombre de Procès-verbaux transmis, soit 184 contre 420 aux juridictions après investigations par BIANCO ; (2) 35% des dossiers d'investigations soit 881 sur 1188, (3) Une hausse du taux moyen des dossiers jugés au niveau des PAC opérationnels 64,74% (2019) contre 65,4% (2021), et une réduction du délai moyen de traitement de dossiers criminels de 8 mois à 10 mois en 2019.

*Outre le fait que les références de base de ces indicateurs des résultats font défaut ; la valeur ajoutée directe de quelques centaines des Procès-verbaux ( 1188-881= 307) dont la majorité peuvent d'ailleurs se solder par des non-lieux ou juridiquement inopportuns, sans effets) ; ou le nombre des dossiers jugés définitivement par les Pacs estimé à plus ou moins un pourcent ne peuvent pas suffire à fléchir le niveau de corruption de 26 à 25 % ; Encore qu'il ressort des entretiens que certains Bianco continuaient à transmettre les dossiers d'allégations de corruption aux les juridictions de droit commun plutôt qu' aux Pacs, les seules juridictions compétentes de répression de l'infraction de corruption et infractions connexes.*

Dans le domaine de l'appui aux médias, trois numéros du *Magazine Trandraka* 7 ,8 et 10 étaient publiés.

Le numéro 10 du magazine a été financé de manière autonome au fonds du PBF.

Le réseau *Trandraka by Malina* a également bénéficié d'un renforcement de capacité pour favoriser le travail d'équipe des journalistes d'investigation et permettre une meilleure appropriation de la ligne éditoriale par les nouvelles générations de journalistes.

Concernant le nombre d'enquête ouverte suite à la publication du magazine *Trandraka*, le BIANCO a informé qu'il n'était pas en mesure de divulguer ces informations.

## **RESULTAT 2 : LA REDEVABILITE INSTITUTIONNELLE EST AMELIOREE CONTRIBUANT AU RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE DE LA POPULATION ENVERS L'ETAT**

Le renforcement de la redevabilité institutionnelle qui faisait l'objet du résultat 2 est analysé de la manière suivante :

A travers ce résultat, les activités du projet devraient concourir aux efforts d'amélioration de la confiance publique en l'Etat et ainsi prétendre contribuer à l'atteinte des ODD 16.6.

Pour y parvenir, le projet devrait, à travers ses résultats, soutenir les efforts du gouvernement en matière de lutte contre la corruption, spécialement par la réduction substantielle des flux financiers illicites.

Et il devrait en outre, renforcer les capacités des institutions de lutte contre la corruption, incluant la Cour Suprême et des tribunaux administratifs et financiers en tant qu'acteurs stratégiques de la Justice, le CSI, BIANCO, le SAMIFIN et les PACs, afin que celles-ci agissent d'une manière complémentaire, coordonnée et constructive à travers les différents axes d'intervention dont la prévention, l'éducation et l'application de la loi.

Relativement à l'appui aux institutions judiciaires ; le projet visait à :

-Etablir et maintenir la coordination entre les trois Cours composant la Cour Suprême et les différentes juridictions inférieures ;  
-Renforcer le contrôle des juridictions à travers l'opérationnalisation du mécanisme de contrôle judiciaire par la Cour Suprême (prévu par la législation) et d'autres mécanismes de contrôle au sein du système de la Justice (Direction de l'Inspection des Juridictions, Direction de la Promotion de l'Intégrité)

-Renforcer le contrôle des juridictions à travers l'opérationnalisation du mécanisme de contrôle judiciaire par la Cour Suprême (prévu par la législation) et d'autres mécanismes de contrôle au sein du système de la Justice (Direction de l'Inspection des Juridictions, Direction de la Promotion de l'Intégrité)

Cependant, il n'y a pas d'informations documentées claires sur l'effectivité ou du moins le niveau de coordination des activités de lutte contre la corruption entre les trois Cours composant la Cour Suprême et les différentes juridictions inférieures ;

A travers le *Produit 1*, il était entendu qu'au terme du projet, les capacités de la Cour Suprême (et des Cours la composant) et des tribunaux administratifs et financiers en tant qu'acteurs stratégiques de la Justice seraient devenus efficaces et renforcées.

Afin d'atteindre cet objectif, ce résultat devrait être matérialisé par l'amélioration et la coordination des relations fonctionnelles entre les trois Cours composant la Cour Suprême et les différentes juridictions inférieures ; au renforcement du contrôle des juridictions à travers l'opérationnalisation du mécanisme de contrôle par la Cour Suprême (prévu par la législation) et d'autres mécanismes de contrôle au sein du système de la Justice (Direction de l'Inspection des Juridictions, Direction de la Promotion de l'Intégrité)

Ce résultat devrait être attesté par (1) Le nombre des dossiers traités et aboutissant à des décisions définitives proportionnellement aux affaires enregistrées pour lequel le niveau de référence fut fixé à 1046 (2020) et la Cible à 1360 ; (2) Le nombre des Guides pour le grand public et dont la référence de base fut fixée à 0 pour une cible à 5 ; (3) Le nombre d'initiatives de redevabilité réalisées par les institutions appuyées par le Projet dont le niveau de référence fut fixé à 3 et la Cible fut fixée à 10; et (4) Le pourcentage de la population ayant confiance au système judiciaire estimé à niveau de référence de 20% et la cible à 25%.

*Non seulement que les critères de fixation de ces références de base sont vraisemblablement arbitraires ou sans justification objective, l'absence d'indications documentées et quantitatives des résultats ne permettent pas de confirmer leur réalisation à cette étape.*

*Au terme du Produit 2.2. Le projet entendait renforcer les capacités techniques et opérationnelles des organes de contrôle et de redevabilité (HCJ, HCDDDED, Médiature) qui constituent des voies de recours pour la population et qui sont garants de la redevabilité institutionnelle.*

*Pour réaliser ce résultat, le projet avait prévu :*

- D'appuyer l'opérationnalisation du HCDDDED et de la HCJ et de renforcer les capacités techniques de ses membres ;
  - Renforcer les capacités du personnel de la Médiature de la République relatives aux compétences et connaissances fondamentales de l'institution ;
  - Conduire des actions d'investigation et de traitement des plaintes aux niveaux régionaux ; -La vulgarisation des mandats du HCDDDED et de la Médiature, de la République à travers des contrôles aux niveaux régionaux et la production de matériels de communication ;
  - Renforcer les capacités des parlementaires particulièrement pour le contrôle de l'exécution des politiques publiques ;
- Appuyer la vulgarisation des mandats du HCDDDED et de la Médiature de la République, Parlement, Cour des comptes ... à travers des entretiens dans différentes provinces et la production de matériels de communication, les séances « portes ouvertes et/ou journées de thématiques des institutions, le processus d'élaboration et la vulgarisation de la loi sur l'accès à l'information ;

Ces résultats devraient être attestés par :

- (1) Le nombre de plaintes traitées par les organes de contrôle et de redevabilité concernés par le projet dont le scénario zéro était de 170 ; respectivement de 152 pour le HCDDDED, 18 pour la HCJ et x pour la Médiature ND) ; et la cible à 250 ;
- (2) La disponibilité de tous les outils pour l'opérationnalisation du HCDDDED incluant les plans stratégique et opérationnel, bureaux, base de données de traitement des plaintes, politiques et procédures internes mais dont ni le niveau de référence ni la cible ne furent indiqués.

Ce résultat devrait être vérifié par le nombre d'activités de plaidoyer en faveur de l'adoption de la loi sur l'accès à l'information dont le niveau de référence était de 0 et la cible à 3, ainsi que le pourcentage des dossiers traités par la Médiature de la République dont le niveau de référence ne fut pas déterminé par contre la cible fut fixée à + 20%.

*Relativement au Produit 2.3 le Projet entendait renforcer les capacités des organisations de la société civile à mettre en œuvre des actions de suivi de l'effectivité des institutions de contrôle.*

A cet effet, le projet avait prévu de : (1) Appuyer la réalisation des évaluations communautaires périodiques sur le projet ; (2) Renforcer les capacités des OSC en médiatisation des cas d'interpellations et de sensibilisation des jeunes filles et garçons à la lutte contre la corruption et l'engagement citoyen dans la vie de la nation ; (3) D'appuyer les OSC pour la réalisation du suivi des politiques publiques et de sensibiliser les associations des jeunes et des femmes journalistes sur la redevabilité et la participation citoyenne.

L'atteinte de ce résultat devrait être confirmée par (1) Le nombre d'activités de suivi et d'évaluation, (2) Le nombre de missions d'évaluations communautaires réalisées par les OSC appuyées par le Projet pour la promotion des droits de l'homme et de la gouvernance dont le niveau de référence était 0 et la cible à 4 ; (3) La perception par la population de l'efficacité des OSC à suivre les actions des gouvernants ; (4) Le nombre d'initiatives de suivi de l'effectivité de contrôle citoyen réalisées par les femmes journalistes appuyées par le Projet dont le niveau de référence n'était pas fixé et la cible à 5 ; (5) Le degré d'acceptation par les gouvernants, du contrôle externe exercé par la société civiles ; (6) Le nombre de propositions

d'amendement de textes législatifs ou réglementaires sur le rôle des institutions en matière de contrôle de politiques publiques ; et dont le niveau de référence était fixé à 0 et la cible à 2.

*En l'absence des évidences sur le nombre d'activités de suivi et d'évaluation, de missions d'évaluations communautaires réalisées par les OSC appuyées par le Projet pour la promotion des droits de l'homme et de la gouvernance dont le niveau de référence était 0 et la cible à 4, le niveau de perception par la population de l'efficacité des OSC à suivre les actions des gouvernants, d'initiatives de suivi de l'effectivité de contrôle citoyen réalisées par les femmes journalistes appuyées par le Projet, le degré d'acceptation par les gouvernants, du contrôle externe exercé par la société civiles, le nombre de propositions d'amendement de textes législatifs ou réglementaires sur le rôle des institutions en matière de contrôle de politiques publiques, il ne nous est pas possible de confirmer l'atteinte optimale de ces résultats.*

Le HCDDDED a traité 182 dossiers relatifs à l'Etat de droit, bonne gouvernance, droit de l'homme et démocratie en 2020 et ceci a évolué jusqu'à atteindre 66% en 2021 (303/2021).

En 2022, les 53 dossiers traités représentant un total de 58 % portant sur la promotion de l'Etat de droit soit 17% et 13% des dossiers en lien avec les droits de l'homme.

La Médiature, a traité 20% des doléances soit 196 en 2020, 236 en 2021 et 169 en 2022 outre la formation sur les questions de contrôle et d'éveil citoyen en faveur des membres des organisations de la société civile et les journalistes.

*Dans le domaine des media, 24 articles de presse ont été publiés relativement à l'adoption de la loi sur l'accès à l'information suite à des formations de journalistes ; puis 400 lycéennes et étudiants ont suivi 4 sessions de Master Class afin de les sensibiliser sur la lutte contre la corruption et l'engagement citoyen ; de sorte que 2 articles de presse ont été écrits par les jeunes bénéficiaires de la formation ;et publiés dans le journal *Trandraka* n°9 ; permettant ainsi aux bénéficiaires de s'investir sur ces thématiques après les formations.*

Il est rapporté aussi que 42 femmes des associations des femmes journalistes ont été sensibilisées sur la redevabilité, la participation citoyenne, sur la dénonciation de la corruption, l'appui des OSC en matière du suivi des politiques publiques. Trente (38) reportages radio ; et dans la foulée ,5 salles de presse ont été appuyées, au niveau de la Maison de la Communication et de la Culture ; lesquelles sont censées poursuivre la formation des journalistes en région ; notamment en ce qui concerne l'exercice du métier de journaliste.

*L'appui à l'opérationnalisation des mécanismes de contrôle de redevabilité serait réalisé à travers l'organisation des sessions de renforcement des capacités des membres de la Cour suprême (CS), la Haute Cour de justice (HCJ), le Parlement, le Haut Conseil de la Défense et de la Démocratie et de l'Etat de Droit (HCDDDED), la Médiature et les journalistes dans le but de promouvoir la protection des droits de l'homme, notamment par le traitement adéquat des dossiers et de promouvoir la réduction de l'impunité.*

Des émissions diffusées par les journalistes bénéficiaires des activités de renforcement des capacités.  
Et une plateforme de rencontre entre OSC et journalistes pour dénoncer les abus et les corruptions est mise en place

Quant aux enquêtes de perception sur la redevabilité institutionnelle, il est rapporté que les institutions appuyées par le Projet ont réalisé une dizaine des activités relatives à la redevabilité ; et estime que le pourcentage de la population ayant confiance au système judiciaire est de 20 à 25% Juin 2021 : 20%, Novembre 2021 : 20%, Fin de projet : 25%.

*Toutefois, l'absence d'une enquête de perception attestant l'atteinte de ce niveau de confiance au système judiciaire ne nous permet pas de confirmer cette assertion.*

Il est rapporté que des enquêtes de perception ou d'autres collectes de données communautaires ont été réalisées ; mais en l'absence d'un rapport d'enquête de perception sur les résultats du Projet Goudmada notamment sur le niveau de confiance publique aux dirigeants des institutions publiques et au niveau d'amélioration de l'ipc ; il ne nous est pas possible de confirmer cette assertion.

L'enquête de perception dans le cadre du projet ARAMASO avec TI-MG notamment sur la satisfaction citoyenne par rapport aux réponses étatiques à la crise covid-19 (2 round -Janvier 2021) , les Perceptions citoyennes quant à la responsabilité et à la redevabilité des députés Mars 2021 (Mars 2021) ainsi que les perceptions citoyennes par rapport aux vaccins anti-covid-19 et aux mesures prises par l'Etat contre la pandémie (Avril 2021) s'étant avérées insuffisantes pour attester durablement du niveau de confiance publique aux gestionnaires publics et du niveau d'amélioration de l'pc.

Dans le cadre de la production du magazine d'investigation Trandraka certains bailleurs de fonds et l'association des OSC engagées dans la lutte contre la COVID 19 se seraient engagés de financer la publication de 8 articles d'investigation sur les 20 articles à publier dans les deux numéros du magazine.

*Les indications ou d'informations documentées attestant la publication effective de ces 8 articles faisant défaut, il ne nous est pas possible de confirmer la réalisation de ce résultat.*

Quant à l'éventuel effet catalytique des résultats du Projet ; bien qu'il n'y ait pas d'indication ou information documentée attestant de l'effet catalytique (non financier) démontrant que le projet a permis ou a créé un changement plus important ou à plus long terme dans la construction de la paix ; il est néanmoins rapporté que le projet a contribué en partie à l'élaboration de la Politique nationale de bonne gouvernance et son plan de mise en œuvre ainsi qu'une proposition de loi sur l'évaluation de la politique publique .

Si l'élaboration de la politique nationale de bonne gouvernance avait permis aux projets de certains partenaires financiers de s'engager à accompagner la partie nationale dans la mise en œuvre de cette politique ; l'appui offert à la commission évaluation politique publique de l'Assemblée Nationale aurait donné lieu, quant à elle à une proposition de loi relative à l'évaluation des politiques publiques, rapporte-t-on.

*En tout état de cause, le lien étroit entre l'amélioration du niveau de l'IPC, de confiance publique et la contribution du reste partielle à l'élaboration de la Politique nationale de bonne gouvernance et son plan de mise en œuvre ainsi qu'une proposition de loi sur l'évaluation de la politique publique n'étant pas clairement établi ; la pertinence d'une telle activité demeure marginale.*

*Néanmoins, si la loi proposée était adoptée à temps, on pourrait penser qu'elle aurait contribué fut-ce indirectement, aux divers efforts de lutte contre la corruption ; étant donné que la lutte contre ce phénomène fait parfois aussi l'objet de politique publique. Ce qui n'est visiblement pourtant pas le cas. En conséquence, l'effet qu'aurait cette activité dans ce contexte précis et qui du reste non prévu par le projet ; est très limité.*

Relativement aux bonnes expériences ou leçons apprises du projet susceptibles d'être partagées, y compris sur les besoins en capacité des organisations bénéficiaires ; on mentionne le fait que le rapport de l'UNGASS 2021 ayant recommandé la consolidation des appuis à la lutte contre la corruption au niveau du pays notamment en ce qui concerne le recouvrement des avoirs illicites et la coopération internationale ; le Projet devrait appuyer la demande de la partie nationale en renforcement des capacités de l'ARAI entre autres, pour le rendre plus opérationnel et celui-ci devrait profiter des échanges avec les organismes similaires.

*Cependant, l'indication documentée de cet appui qui serait liée à la demande du pays sur la forme ou au fond faisant défaut, nous ne sommes pas à mesure de préjuger de la valeur ajoutée d'une telle initiative, du moins à cette étape.*

*L'absence d'indication ou information documentée attestant de l'amélioration du niveau de confiance publique aux dirigeants des institutions publiques en général et en particulier celles bénéficiaires des activités du Projet dont la Cour Suprême et des tribunaux administratifs et financiers en tant qu'acteurs stratégiques de la Justice, le CSI, BIANCO, le SAMIFIN et les PACs faisant défaut ; il ne nous a pas été possible non pas de confirmer cette assertion.*

*De même, il n'a pas possible de confirmer la contribution substantielle à l'atteinte des ODD cités par manque d'indication documentée sur la contribution de ce résultat aux efforts d'atteinte des ODD, tel visé par les exécutants et concepteurs du Projet.*

*Pour autant que les exécutants du projet n'ont pas indiqué le niveau de contribution des résultats du projet aux efforts du gouvernement en matière de lutte contre la corruption, spécialement par la réduction substantielle des flux financiers illicites ; il nous a été quasiment impossible de confirmer une telle assertion.*



## 5.4. L'ANALYSE DES RESULTATS AU REGARD DES CRITERES D'EVALUATION

L'évaluation a porté sur l'appréciation de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité du projet ainsi que la prise en compte de l'égalité des sexes; l'examen du niveau d'atteinte des principales réalisations par rapport aux résultats attendus et les progrès réalisés ; le niveau d'atteinte ou non de l'IPC , de la redevabilité et du niveau de confiance publique envers les gouvernants ; et sur la possibilité d'identifier des pistes de développement et de mobilisation des ressources nécessaires pour la mise en œuvre d'une autre initiative ayant des objectifs similaires ; eu égard aux besoins de lutte contre la corruption et la consolidation de la paix .

### 5.4.0. La pertinence des résultats

Les résultats atteints par le projet sont *néanmoins* pertinents dans la mesure où ils contribuent à la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de coopération ou programmatique du CPD/CPAP et UNDAF 2015 – juin 2021. Malgré l'insuffisance quantitative des résultats, néanmoins l'appui à la mise en place et au renforcement des mécanismes de lutte contre la corruption demeure un objectif et une stratégie pertinente ayant permis aux bénéficiaires directs et indirects de prendre conscience des menaces socio-économiques de la corruption.

Et bien que les dénonciations des actes de corruption et les investigations consécutives ne suffisaient pas pour fléchir la courbe du phénomène corruption, néanmoins, les produits étaient appropriés aux attentes des bénéficiaires, directs (les institutions publiques et les organisations non gouvernementales) et indirectes (la communauté).

Cela est bien entendu dû au fait que la théorie de changement, la chaîne des résultats, les hypothèses et les risques ne furent pas complètement voire systématiquement bien identifiés. Par exemple les risques inhérents aux processus parlementaires d'adoption des lois, les risques liés aux dénonciations et aux investigations des infractions de corruption, à la poursuite des autorités politiques et administratives présumées auteures d'actes de corruption ne furent pas identifiés afin de prévoir des alternatives en cas de survenance d'un tel risque pendant la mise en œuvre des activités du projet. Autrement dit que les informations documentées à ce sujet faisant défaut, il est vraisemblable que ces risques ne furent pas systématiquement identifiés comme tels.

Au total les réalisations du projet relatives à la lutte contre la corruption furent appropriées certes ; mais demeurent insuffisantes pour opérer les changements à court terme.

Dans une moindre mesure, le genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), la communication, l'appropriation nationale, les droits humains étaient pris en compte dans la conception du projet ; mais leur impact à court voire à moyen terme est quasiment nul à cause entre autres du défaut des valeurs de référence objectives.

Néanmoins les interventions du projet furent justifiées en temps de Covid-19 ; mais elles n'auront qu'un impact positif très limité et à court terme notamment si d'autres initiatives ne sont pas prises pour consolider les quelques acquis obtenus en ce temps de crise sanitaire.

### 5.4.1. La cohérence des résultats

La conformité des activités ou des interventions du projet aux politiques publiques menées notamment dans les domaines de la lutte contre la corruption et la redevabilité est attestée dans la mesure où les autorités s'étaient déjà engagées à atténuer le phénomène corruption en mettant en place des structures administratives et judiciaires compétentes d'une part et d'autre les organisations de la société civile commençaient à sensibiliser les citoyens sur les méfaits de la corruption.

Cette cohérence est davantage attestée par la synergie établie entre les activités du projet et les interventions résiduelles des agences de mise en œuvre de ce projet notamment les activités du PNUD dans le domaine de gouvernance démocratique, les activités du HCDH dans le domaine de la promotion des droits de l'homme et des femmes ainsi que les activités de l'Unesco dans le domaine de l'information et communication.

La cohérence des interventions et activités du projet avec celle des partenaires d'exécution est indubitable du fait du partage des responsabilités entre partenaires de mise en œuvre dans la mesure où notamment les thématiques accès à la justice, promotion des droits de l'homme furent respectivement exploitées par le HCDH et l'Unesco qui ont des expériences comparatives dans les domaines.

Ceci permet de confirmer la synergie entre les interventions du projet et celles des autres partenaires de mise en œuvre, des bénéficiaires ; même si les difficultés de coordination furent relevées.

#### 5.4.2. L'efficacité des résultats

Comme indiqué ci-dessus, l'atteinte des résultats étant relativement moindre, leur efficacité en est autant ; de sorte que la mise en place et/ou le renforcement des mécanismes de lutte contre la corruption tels que les Pacs, Bianco, Samifin et le traitement judiciaire des dossiers de corruption par exemple se sont avérés insuffisants pour fléchir la courbe l'IPC ; qui pourtant était le résultat phare devant être atteint par ce projet.

En outre le sous-staffing du projet a vraisemblablement contribué à aux contreperformances du projet notamment du fait l'absence d'un mécanisme de suivi-évaluation interne au projet.

A défaut de se doter d'un expert international, le projet aurait dû au moins compter un expert national ou en suivi & évaluation.

L'expert en suivi évaluation aurait pu certainement attiré l'attention de l'équipe de gestion, le comité de pilotage du projet et autres parties prenantes ; - moyennant les rapports de suivi trimestriel ou semestriel sur le degré d'impacts des risques - sur la nécessité de disposer des indicateurs des activités et des résultats réalistes, fiables et vérifiables , sur les dispositifs à mettre en place pour contourner la survenance des risques identifiés tel que celui inhérent aux processus d'adoption parlementaire des lois, sur la valeur ajoutée relativement moindre des activités identifiées pour promouvoir la redevabilité institutionnelle ; alors que le renforcement du contrôle parlementaire, les dénonciations, investigations et décisions judiciaires auraient certainement permis d'améliorer le niveau de l'IPC.

Au total donc, la structure, l'organisation et les mécanismes de gestion du projet n'ont pas permis d'atteindre de manière optimale les objectifs escomptés.

De sorte qu'il n'y a pas lieu de rechercher davantage des facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises en dehors de la seule bonne expérience précitée de mise en oeuvre conjointe des activités avec diverses parties prenantes incluant les Ministeres sectoriels du gouvernement, les organisations non gouvernementales d'une part et d'autre part les agences des Nations Unies.

Le retard de démarrage du projet, la survenance du Covid-19 qui fut un effet négatif inattendu, l'identification insuffisante des risques et des dispositifs alternatifs, les déficits de coordination des partenaires de mise en œuvre du projet, l'absence d'un point focal en suivi & évaluation interne au projet, d'un point focal en communication ainsi que le recours par certains aux menaces de dénonciations des défaits de corruption devenant ainsi un instrument d'oppression etc. ont contribué à l'insuffisance des résultats.

#### 5.4.3. L'efficience des résultats

Evidement les ressources ont *été totalement utilisées* ; même si les résultats s'avèrent insuffisants par rapport aux ressources prévues notamment pour l'atteinte du résultat 1 pour lequel 585 000\$ furent affectés.

Si la stratégie de mise en œuvre notamment la répartition des responsabilités et des fonds entre les partenaires d'exécution a bien été conçue ; la coordination de la mise en œuvre des activités s'est avérée moins efficiente dans la mesure où chacune des agences bénéficiaires des fonds devrait déployer les activités dans l'esprit de son portefeuille principal ou statutaire. Le résultat phare de Goudmada fut l'amélioration de l'IPC qui aurait pu engendrer des effets à court ou moyen terme mais qui n'a pas été atteint.

Ce raté est certes non seulement dû au fait que les instruments juridiques ne furent pas disponibles et les activités prévues dans le cadre du résultat 1 ne furent pas réalisées de manière optimale (dénonciations, investigations et répression) ; mais aussi du fait que les crédits budgétaires affectés à la réalisation de ce résultat s'avèrent insuffisants comparativement à ceux affectés pour le résultat 2 ; lequel n'est naturellement voué qu'à produire des effets à long terme. De ce fait notamment, le rapport coût –efficacité s'avère ainsi négativement affecté ; les ressources budgétaires ayant ainsi été affectées de manière disproportionnées.

Idéalement, ces ressources affectées pour le résultat 2 auraient dû être réduites au minimum nécessaire afin d'augmenter le crédit de financement des résultats 2 à impact rapide et durable.

Le peu des résultats obtenus dans le domaine du Genre par exemple justifie les moyens les moyens financiers relativement modestes affectés à cet effet ; même si Goudmada ne fut pas un projet principalement axé sur la promotion du Genre.

En outre, suite aux déficits des dispositifs de suivi et évaluation interne au projet, le projet n'a par exemple pas fourni des informations documentés et détaillées des résultats ventilés par sexe.

Et pourtant les ressources mises à la disposition du projet \$ 2,012,840.00 étaient suffisantes pour réaliser les produits et atteindre les résultats escomptés.

L'impact du résultat global du projet est insuffisant ; proportionnellement aux ressources allouées aux activités réalisées.

#### **5.4.4. Les effets/impacts des résultats**

Evidemment le manque des changements ou signes précoces de changement vérifiable du contexte antérieur à la mise en œuvre du projet est notamment dû au fait de n'avoir pas atteint le résultat phare de ce projet qui fut l'amélioration de l'indice de perception de la corruption.

Il n'y a donc pas lieu de rechercher les impacts de la pandémie sur l'atteinte des résultats du Projet GOUDMADA dans la mesure où le changement intervenu dans la planification des activités n'a consisté qu'à l'intégration des activités de sensibilisation de la population et la promotion de la redevabilité institutionnelle et qui ne furent pas initialement prévues.

#### **5.4.5. La durabilité des résultats**

Il ressort des entretiens avec certaines interrogées que la réduction de la corruption dépend de la volonté du Gouvernement ; Or celui-ci ne dispose toujours pas les ressources de fonctionnement des mécanismes de lutte contre la corruption mis en place et n'est parfois pas à mesure de garantir l'atteinte des résultats attendus de ces structures ; étant donné que celles-ci ne seront toujours pas appuyées par le PNUD.

Il appartient au pays lui-même de prendre la relève ; lui qui n'a pas prévu dans sa loi des finances, des ressources suffisantes pour lutter contre la corruption ; et qui manque de cadre légal adéquat permettant à ces mécanismes de fonctionner correctement.

Au contraire il existe des lois de nature à gêner le bon fonctionnement de ces mécanismes notamment les lois relatives aux coupes budgétaires adoptées par la même assemblée nationale qui a voté les lois sur l'organisation et le fonctionnement de structures de lutte contre la corruption.

Mais aussi la sélection subjective *éventuelle* des agents ou animateurs de ces structures pourrait contribuer à l'affaiblissement de ces mécanismes.

Dans ces conditions, la durabilité de quelques acquis de ce projet risque de disparaître dès la clôture du projet ; nonobstant la mise en place des mécanismes institutionnels de lutte contre la corruption ; lesquels du reste manquent des ressources de fonctionnement adéquates. A défaut de pouvoir mobiliser les ressources de fonctionnement des mécanismes de lutte contre la corruption -Bianco, ARAI, SAMIFIN, PACS etc et les ressources de financement des activités de pérennisation, d'appropriation des acquis.

Le maintien des activités résiduelles ou l'intégration de celles-ci dans les projets similaires existant au sein du Bureau Pays sont des mesures qui pourraient être prises pour renforcer la durabilité.

#### **5.4.6. La consolidation de la paix**

C'est vraisemblablement en tenant compte du fait que le maintien et la consolidation de la paix constituent l'objectif principal du PBF que ce projet a été réalisé entre deux cycles électoraux ; et donc dans le souci de consolider la paix après le cycle électoral passé et le prochain.

*Bien que* l'initiative s'avère réfléchi ou justifiée ; cependant, le lien étroit entre l'amélioration de l'indice de perception de la corruption par la lutte contre le phénomène corruption par les voies judiciaires d'une part et d'autre part par la redevabilité et l'amélioration de la confiance du public n'est pas évident dans le cas d'espèce.

Dans ces conditions, il ne nous a été possible de confirmer que les résultats de ce projet ont contribué à la consolidation de la paix entre les deux cycles électoraux ni après le dernier cycle.

#### **5.4.7. L'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes et / ou l'inclusion et la réactivité aux besoins des jeunes**

Il est rapporté que les activités réalisées en faveur de la Haute Cour de Justice ont touché au total 615 personnes dont 455 femmes (450 femmes sur 600 personnes lors des activités de vulgarisation du mandat de la HCJ dans 3 districts ; et 5 femmes sur 15 à l'occasion des sessions de renforcement des capacités du personnel de la Haute Cour.

Pour ce qui est du Haut Conseil pour la Défense de la Démocratie et de l'Etat de Droit, les activités de vulgarisation de son mandat, qui ont été menées au niveau de 3 régions du pays, ont atteint 430 personnes dont 200 femmes ; et lesquelles (activités) ont permis aux participants de s'exprimer sur leurs préoccupations pour la paix sociale et les droits humains.

En outre, on rapporte aussi que le projet a contribué à la vulgarisation des mandats des partenaires bénéficiaires des activités du Projet dont le HCJ, HCDDDED, MEDIATURE ; et ce, par la formation de 5000 personnes, majoritairement des femmes ; et 1143 dossiers issus des régions déposés et traités suite aux formations.

*Toutefois, l'absence d'informations documentées sur le nombre désagrégé par sexe attestant la majorité -absolue ou relative- des femmes ayant été formées ainsi que sur le lien étroit entre les formations offertes et le nombre de 1143 dossiers ne nous permet pas de confirmer cette assertion.*

Il est aussi rapporté que la réalisation des missions de suivi et contrôle de juridictions ont permis d'accompagner les magistrats, de contrôler le respect des procédures, d'investiguer sur les doléances reçues et sensibiliser les magistrats sur les codes de déontologies de manière à améliorer la confiance au système démocratique ; et que le projet a contribué à l'évaluation de la politique de l'hygiène et de l'assainissement en collaboration avec des parties prenantes sous le leadership de la commission -Evaluation de politique publique -de l'Assemblée Nationale et l'appui technique de la Cour des Comptes.

#### **5.4.8. L'analyse des performances du projet relativement au renforcement du cadre institutionnel de lutte contre la corruption et la répression proprement dite de la corruption et infractions connexes**

##### **a) Les performances relatives au renforcement du cadre institutionnel de lutte contre la corruption**

Le projet rapporte avoir facilité l'opérationnalisation des PACs, de l'ARAI et du SAMIFIN et une plateforme numérique centralisée pour une collaboration sécurisée entre les différents organes chargés des enquêtes, la validation de la politique interne de lutte contre la corruption dans le secteur des ressources naturelles en faveur du Ministère de l'environnement et du développement durable ainsi que le début de sa mise en œuvre par les réseaux d'acteurs du Sud.

*Relativement à l'opérationnalisation des Pacs, alors que le Projet avait prévu de faciliter le fonctionnement de 3 Pacs par province, deux seulement furent rendus effectifs notamment à cause de la modification inattendue par l'Etat, de la loi sur les mécanismes de lutte contre la corruption.*

Par ailleurs, il ressort de l'entretien avec le Chef de Projet que cette modification a effectivement impacté les résultats du projet à ce sujet ; de sorte que l'objectif de l'amélioration de l'IPC de 25-26 % n'a pas pu être atteint celui-ci étant demeuré à 26 %.

« Pourtant, on aurait pu mieux faire si les lois sur le recouvrement des avoirs étaient adoptées aussi tôt. En effet, les risques relatifs à l'adoption des lois furent pourtant identifiés comme tels ; mais aucune alternative ne fut préconisée », entend-on.

En outre, le résultat obtenu particulièrement en faveur du PAC fut le renforcement du mécanisme de Suivi-Evaluation interne afin de lui permettre de collecter les données notamment par secteur d'activité, par types d'infractions, par montant des fonds illicites à considérer dans les décisions judiciaires.

Concrètement, il s'est agi du renforcement des capacités en fournitures de bureau incluant consommables informatiques, mobiliers de bureau, en formation et en la mise en place d'une nouvelle PAC et des antennes du BIANCO dans les régions prioritaires du PBF afin d'assurer la cohérence de l'ensemble de toutes les interventions du PBF.

En fait, la majorité des activités partiellement ou pas réalisées dans le cadre du projet « Goudmada » sont reprises dans le cadre d'un autre projet dit « RECIPEP ».

A la question de savoir si pourquoi le processus hasardeux d'adoption pourtant réputé ne fut pas identifié comme un risque potentiel assorti des dispositifs alternatifs ; il a été rapporté que le risque lié au processus d'adoption des lois fut identifié mais qu'on aurait perdu le contrôle au moment des débats parlementaires ; et la société civile qui devrait pallier à ce déficit est relativement faible ; et aussi qu'au moment de la conception et soumission du Projet on est habituellement poussé à rehausser les ambitions pour garantir l'éligibilité de la proposition au regard des critères fixés par le bailleur, en l'espèce le PBF ; sachant que la mise en œuvre des activités est habituellement tardive, cela affecte les résultats en quantité et en qualité.

En outre il est noté que l'efficacité et durabilité des nouveaux mécanismes de lutte contre la corruption dont la mise en place fut facilitée par le Projet s'avèrent hypothétique dans la mesure où les ressources budgétaires pour leur fonctionnement font défaut ; Etant donné que même les équipements de démarrage -mobiliers, matériels informatiques-furent pourvus par le projet. Cela est corroboré par les termes des entretiens qui attestent que sans l'appui du Projet en équipements ; l'Agence de recouvrement des avoirs illicites par exemple n'aurait peut-être pas pu démarrer.

En effet il ressort des entretiens qu'il est de plus en plus notoire qu'en cas de coupes budgétaires décidées par l'Etat, les structures de lutte contre la corruption seraient des victimes potentielles.

#### **b) Le rôle du mécanisme de suivi & évaluation et de l'assurance-qualité**

A ce sujet, le mécanisme de suivi et évaluation du Bureau/PNUD ou tout autre mécanisme en charge de l'assurance-qualité devrait, au moment de la conception attirer l'attention du Management du bureau PNUD afin que les ambitions de ce projet aient été modérées sinon limitées et ; s'agissant d'un projet de courte durée de deux ans, avec un budget relativement moyen et dont la mise en œuvre fut partagée entre trois agences des Nations Unies.

Le mécanisme de suivi-évaluation, d'assurance-qualité aurait attiré l'attention du Comité d'approbation du Projet de veiller à ce que des dispositions soient prises pour mener le Gouvernement à contribuer au financement du projet.

Cela est vérifiable dans la mesure où il ressort des entretiens que certains animateurs de ces structures ont exprimé le besoin de plus d'appui en équipements de la part du PNUD et que d'autres ont estimé que les résultats réalisés ne sont en termes de durabilité qu'une tache d'huile.

*Quant aux résultats liés au renforcement des capacités institutionnelles il est rapporté que le renforcement des capacités institutionnelles aurait contribué à la dénonciation de 4 cas de corruption et de trafic illicite des tortues vivantes, de 80 Kgs de viandes fumées par le groupement de la Gendarmerie Nationale d'Androy, 10 000 tortues saisies puis relâchés dans le District de Beloha et de Tsihombe en collaboration avec le Tsa membre du réseau ainsi que par le renforcement du dispositif anticorruption de la Direction régionale de l'environnement et du développement durable.*

*Relativement au renforcement des capacités du Bianco et des Pacs, il est rapporté la hausse du nombre des procès-verbaux émanant du Bianco estimée à 128%, soit de 184 à 420 cas, de 35 % des dossiers d'investigation soit de 881 à 1188, du taux moyen des dossiers jugés au niveau des Pacs, soit de 64,74% (2019) contre 65,4%(2021), la réduction du délai moyen de traitement de dossiers criminels 8 mois contre 10 mois en 2019.*

Par contre, il ressort des entretiens qu'alors que les termes de références pour les activités d'investigations furent conçus, le PNUD avait préféré verser les frais prévus au Bianco qui à son tour se chargera de payer les investigateurs ; de sorte que finalement le PNUD et le Bianco se seraient convenu de les réaliser dans le cadre d'un futur projet à mettre en place, le projet RECIPED.

De ce qui précède, en deux ans le projet n'a réalisé que moins d'un pourcent (-1%) des dossiers jugés émanant des Bianco et jugés par les Pacs, soit  $65,4\% - 64,74\% = 0,66$ .

Cela corrobore l'insuffisance des investigations estimées à 307 seulement soit (1188-881), lesquelles seront héritées par le futur projet RECIPED.

Par conséquent, ce résultat est quantitativement voire qualitativement insuffisant pour améliorer le niveau de l'indice de perception de la corruption ; car l'exécution des décisions judiciaires définitives est l'unique outil efficace et dissuasif capable de fléchir la courbe de l'indice de perception dans un pays.

L'insuffisance des résultats pouvant fléchir la courbe de l'IPC est encore attestée par le manque d'indications documentées sur le nombre des Malgaches ayant peur de représailles ou d'autres conséquences négatives suite à la dénonciation de la

corruption ; l'absence d'informations documentées sur le crédit budgétaire alloué au système anti-corruption ; et par la défaillance du Projet de fixer ne fut ce que symboliquement la cible de cet objectif dans les 3 premiers mois qui suivaient son démarrage;

L'insuffisance quantitative du résultat et l'incapacité de pouvoir réaliser la réduction de l'IPC est caractérisée par l'absence d'indications documentées sur le ratio condamné /prévenu en matière de corruption ainsi que sur les rapports annuels de *Transparency International*.

Dans ces conditions, il n'est pas possible de confirmer un quelconque effet catalytique financier du projet qui en l'espèce devrait être attesté par l'apport financier du Gouvernement et de ses partenaires ; et dont le niveau de référence était alors de 0 et la cible fixée à 1 million USD.

En outre, le fait de changer la stratégie de réalisation d'une activité substantiellement déterminante pour l'atteinte de l'objectif de réduction de l'IPC ; en l'occurrence le fait pour le PNUD d'avoir décidé, vraisemblablement en dernières minutes, de verser au Bianco les frais prévus pour les investigations afin que celui-ci se charge de les reverser aux enquêteurs s'avère un déficit programmatique qui a contribué à l'insuffisance du nombre des dossiers transmis auprès de Pacs ; Et qui a par conséquent contribué aux moindres performances des Pacs ,encore que certains Bianco continuaient à transmettre des dossiers aux juges ordinaires plutôt qu'aux Pacs.

Dans ce cas, le mécanisme de suivi et évaluation aurait dû déceler ces déficits et proposer des mesures correctives pour assister le projet.

*Sur le plan de la coordination des mécanismes institutionnels de lutte contre la corruption*, il y a lieu de noter qu'à défaut d'indication documentée sur le résultat lié à la coordination des interventions des institutions de lutte contre la corruption (PAC, BIANCO, SAMIFIN, CSI,) il ressort des entretiens que cette coordination s'est avérée peu efficace dans la mesure où il ressort des entretiens que rarement les structures se sont retrouvées ensemble pour décider de ce que chacune doit faire et comment le faire afin d'avancer vers des résultats palpables , et qui manquent actuellement.

#### **5.4.9. Les points forts et faibles et autres changements constatés assortis d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur les institutions bénéficiaires, la communauté cible et les leçons apprises, les bonnes pratiques du projet GOUDMADA**

Le point de succès du projet est d'avoir facilité l'installation des mécanismes institutionnels de lutte contre la corruption notamment en termes d'appui en équipements et renforcement des capacités professionnelles des acteurs ; malgré le fait que les investigations sur les allégations des faits de corruption qui pourraient accroître les dossiers judiciaires ne sont pas encore effectifs.

La confiance des acteurs au PNUD et le besoin de poursuite de ce partenariat sont encourageants et nécessitent d'être consolidés.

Les efforts pour établir le lien entre la consolidation de la paix d'une part et d'autre part l'amélioration de l'indice de perception de la corruption notamment par le traitement judiciaire des cas de corruption, la redevabilité et l'amélioration de la confiance du public sont à consolider.

En outre, il ressort des entretiens avec la majorité des parties prenantes que le retard de décaissement de fonds par le PNUD fut tellement long que parfois cela causait la suspension des activités ; laquelle engendrait un climat de discrédit entre certains partenaires d'exécution et les bénéficiaires des activités ; Que le PNUD respecte rarement les délais fixés par lui-même et faisant l'objet des clauses des contrats, des Termes de références, des plans de travail annuels etc. ; Qu'il est notoire que si les délais ne sont pas respectés et que les frais arrivent en retard ; le contexte peut changer et par conséquent les résultats escomptés peuvent ne pas être les mêmes en qualité et en quantité ; Et que s'agissant de la réalisation en partenariat d'une initiative , toutes les parties étaient préoccupées par l'obtention des résultats escomptés, mais les procédures difficiles du PNUD contribuent à l'insuffisance des résultats ou le manque des résultats palpables ou encore à des résultats dits « mitigés ».

Il en est ainsi du retard du processus de recrutement d'un Consultant qui parfois rend les perspectives et la visibilité incertaines pour le partenaire.

Il ressort de la majorité des entretiens que le retard d'exécution des engagements de part du PNUD contribue à la moindre performance du projet ; notamment le retard de paiement même des frais ou indemnités obligeant parfois le partenaire à régler en partie des tels frais à cause de la lenteur des procédures de paiement du PNUD. Cette manière de collaborer est décourageante.

Il n'y a pas d'indication documentée attestant que le projet a fait l'objet d'une évaluation finale interne ; par contre un autre projet RECIPED en cours d'exécution hériterait du passif

Les rapports de suivi et d'évaluation interne au projet faisant défaut ; il est difficile de confirmer l'atteinte optimale de ces cibles.

Aucune indication sur l'apport des résultats à l'atteinte des objectifs de développement 16, ODD 16.4, ODD 16.5 ou ODD 16.6 tel que prévu dans le Prodoc.

Tantôt des produits sans valeur de référence, tantôt cible non fixée, tantôt des résultats sans indicateurs, tantôt des activités sans indicateurs etc.

Comment dans ces conditions peut-on avoir réalisé de résultats pouvant qualitativement et quantitativement avoir permis de changer le contexte antérieur au projet, même à court terme.

C'est certes un projet à court terme, et même si les effets des résultats des projets/programme de gouvernance sont naturellement à long terme ; ceux-ci peuvent néanmoins avoir quelques effets positifs à court ou moyen terme.

Dans la mesure où le risque est « élevé » du fait que les institutions de lutte contre la corruption mises en place ont pu démarrer grâce à l'appui du projet et que le gouvernement pourrait ne pas prévoir des ressources de fonctionnement dans la durée ; il n'est pas prudent de confirmer des tels résultats ont suffi pour agir sur la théorie de changement.

La cohérence de résultats entre eux et au regard du résultat phare qui fut celui d'améliorer l'IPC fait défaut ainsi d'ailleurs que leur valeur ajoutée aux efforts de réalisation des objectifs de développement – ODD.

En effet, il ne nous quasiment pas été possible d'établir le niveau de contribution des résultats réalisés par la Mediatrice ou le HDD aux efforts d'amélioration de l'IPC ou la contribution de ceux-ci à la réalisation des ODD.

Pareillement, le lien entre l'objectif de l'amélioration de l'IPC et le renforcement de la redevabilité institutionnelle est difficilement perceptible au point qu'à la fin du projet ce lien n'a pas été démontré.

#### **5.4.10. Le lien entre la lutte contre la corruption et la redevabilité institutionnelle**

Si la redevabilité sur la gestion des affaires publiques est généralement considérée comme une exigence de gouvernance démocratique ; le lien direct entre les deux résultats du projet entre eux n'est pas évident dans le cadre de ce projet. En fait, l'indicateur du résultat 1 fut l'amélioration de l'IPC de 26 à 25 par notamment la répression par les Pacs, des infractions de corruption et connexes ; celui du résultat 2 fut l'amélioration de la confiance de la population envers l'Etat. Il s'avère difficile de penser que l'IPC n'étant pourtant pas amélioré ; la confiance publique envers les dirigeants des institutions par contre se serait améliorée.

## **6. LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ANALYSE**

### **1. LES CONCLUSIONS GENERALES**

De ces constats, il y a lieu de noter que les scénarios de références aussi bien pour la plupart des produits et des résultats faisant défaut, les résultats moyennement atteints s'avèrent insuffisants pour faire changer à court et moyen terme le contexte d'avant la réalisation du projet ou la théorie de changement ; et par conséquent aussi insuffisant du point de vue de son efficacité et de son efficience.

Cette insuffisance des résultats est due à plusieurs raisons externes et internes.

Relativement aux faits exogènes, il y a lieu de penser que le retard de démarrage de six mois a indirectement contribué à l'insuffisance des résultats du projet ; tel que corroboré par certains entretiens qui confirment effectivement que pendant les six mois de retard le contexte a entretemps changé ; et ainsi les résultats, en quantité et en qualité.

Par exemple si l'adoption des textes actuellement en cours d'études sur la protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte était intervenue plus tôt ; ceci aurait possiblement permis de dénoncer et de transférer plus des cas de corruption aux Pacs.

Sur le plan interne, l'insuffisance des résultats est due à plusieurs déficits programmatiques, de gestion notamment à la qualité, quantité des produits et des résultats, la pertinence de certains produits sans lien étroit entre les résultats et le Cpd etc.

Du point de vue programmatique, l'absence des rapports d'évaluation à mi-parcours ou à défaut des rapports de suivi par un mécanisme interne de suivi et évaluation, la mise en place d'un projet futur devant hériter des activités partiellement ou non exécutées du Projet Goudmada en l'absence d'une évaluation finale de ce dernier, le démarrage tardif du Goudmada lui-même, le démarrage d'un projet dont l'atteinte des résultats phares dépendait de l'adoption des textes juridiques (dont on sait que le processus peut naturellement absorber parfois plus de temps que la durée du projet lui-même), l'estimation visiblement hasardeuse des références de base des activités/produits et des cibles ont négativement impacté sur le résultat global du projet.

Au lieu d'un Spécialiste en redevabilité ; qui du reste ne fut pas recruté, il aurait été idéal de placer là, un Expert en suivi-évaluation.

Du point de vue conceptuel, le défaut des données de référence liées à chaque produit afin de justifier davantage la pertinence des activités et parallèlement celle des résultats finaux, la non clarté du lien étroit entre les résultats, les produits et les cibles, le défaut d'enquête de perception des bénéficiaires des activités aussi bien en amont et qu'en aval, le sous-staffing du projet qui aurait idéalement dû être comblé en recrutant d'un expert national en suivi-évaluation interne et indépendant ; outre le point focal en suivi et évaluation du Bureau-Pays et d'un expert en communication sont regardés comme des causes ayant réduit la marge des résultats de ce projet.

En effet, plusieurs indicateurs sont dépourvus de scénario de référence ; et là où des cibles sont fixées, celles-ci ne sont parfois pas atteintes de manière optimale.

Par exemple, les activités réalisées en faveur de la Haute Cour de Justice ont touché au total 615 personnes dont 455 femmes (450 femmes sur 600 personnes lors des activités de vulgarisation du mandat de la HCJ dans 3 districts ; et 5 femmes sur 15 à l'occasion des sessions de renforcement des capacités du personnel de la Haute Cour.

Pour ce qui est du Haut Conseil pour la Défense de la Démocratie et de l'Etat de Droit, les activités de vulgarisation de son mandat, qui ont été menées au niveau de 3 régions du pays, ont atteint 430 personnes dont 200 femmes ; et lesquelles (activités) ont permis aux participants de s'exprimer sur leurs préoccupations pour la paix sociale et les droits humains. Relativement à la redevabilité institutionnelle, il est rapporté que les institutions appuyées par le Projet ont réalisé une dizaine d'activités relatives à la redevabilité ; et estime que le pourcentage de la population ayant confiance au système judiciaire est de 20 à 25% Juin 2021 : 20%, Novembre 2021 : 20%, fin de projet : 25% ; mais le nombre de référence de ces activités n'est pas connu.

Il est rapporté aussi que 42 femmes des associations des femmes journalistes ont été sensibilisées sur la redevabilité, la participation citoyenne, sur la dénonciation de la corruption, l'appui des OSC en matière du suivi des politiques publiques. Trente (38) reportages radio ; et dans la foulée, 5 salles de presse ont été appuyées, au niveau de la Maison de la Communication et de la Culture ; lesquelles sont censées poursuivre la formation des journalistes en région ; notamment en ce qui concerne l'exercice du métier de journaliste. Mais l'indicateur de référence des femmes prévues d'être sensibilisées, le nombre initial des reportages radios et des salles font défaut.

*Dans le domaine des médias*, 24 articles de presse ont été publiés dans le cadre de l'adoption de la loi sur l'accès à l'information suite à des formations de journalistes ; puis 400 lycéennes et étudiants ont suivi 4 sessions de Master Class afin de les sensibiliser sur la lutte contre la corruption et l'engagement citoyen ; de sorte que 2 articles de presse ont été écrits par les bénéficiaires jeunes et publiés dans le journal *Trandraka* n°9 ; permettant ainsi aux bénéficiaires de s'impliquer dans les activités portant sur ces thématiques après leur formation. Malheureusement, les scénarii de références de ces résultats font défaut ou manquent.

*Le HCDD* aurait traité 182 dossiers relatifs à l'Etat de droit, bonne gouvernance, droit de l'homme et démocratie en 2020 et ceci a évolué jusqu'à atteindre 66% en 2021 (303/2021) ; mais dont on ignore la référence de base.

*Parfois, là où les références de base et les cibles sont indiquées, les critères de fixation de ces références de base sont vraisemblablement arbitraires ou sans justification objective.*

*Par conséquent il est difficile de confirmer non seulement la réalisation de ces résultats ; mais aussi la valeur quantitative de ces résultats.*



Par exemple, le nombre des dossiers traités et aboutissant à des décisions judiciaires définitives proportionnellement aux affaires enregistrées pour lequel le niveau de référence fut fixé à 1046 (2020) et la Cible à 1360 ; le nombre des Guides pour le grand public et dont la référence de base fut fixée à 0 pour une cible à 5 ; le nombre d'initiatives de redevabilité réalisées par les institutions appuyées par le Projet dont le niveau de référence fut fixé à 3 et la Cible fut fixée à 10; et le pourcentage de la population ayant confiance au système judiciaire estimé à niveau de référence de 20% et la cible à 25% ne sont toujours pas justifiés par des critères objectifs et donc arbitraires.

Aussi bien les valeurs de référence que les cibles ayant été vraisemblablement fixées de manière arbitraire autrement sans fondement ou justification scientifique et vérifiable; il n'est pas possible de confirmer l'impact positif des résultats sur la théorie de changement.

Ultimement, ces résultats auraient dû permettre de confirmer le lien entre le niveau de confiance publique aux gouvernants et ainsi fléchir tant soit peu le niveau de l'IPC ; mais ce décalage entre le niveau de confiance populaire aux institutions publiques y compris d'ailleurs au système judiciaire et le niveau de l'IPC rend le résultat global mitigé ; tel qu'il ressort d'ailleurs de certains entretiens individuels.

La faiblesse des performances du projet est davantage corroborée par le fait que certaines données de référence devant être confrontées aux résultats quantitatifs réalisés font défaut.

De sorte que le niveau réel d'atteinte des résultats escomptés, le niveau d'impact auprès des bénéficiaires et/ou dans la communauté, la valeur pérenne, l'efficacité de tels résultats ; et en conséquence, le niveau de changement palpable de la situation antérieure à la mise en place du Projet Goudmada est moyenne, soit 50 % ; outre le fait que le projet n'a pas pu réaliser des enquêtes de perception proprement dites ou d'autres collectes des données communautaires pouvant corroborer les résultats.

Et pourtant, pour définir les besoins nationaux liés aux aspects particuliers de la gouvernance tels que la corruption ; le projet pouvait trouver les valeurs de références par exemple dans les rapports auxquels il se serait référé pour justifier la conception et la réalisation de ce projet.

Par exemple, le « Projet » se serait référé notamment aux rapports d'études dans le domaine de la corruption qui recommandait entre autres la mise à jour de l'analyse des tensions réalisées en 2019 afin de fixer précisément le faible niveau de confiance de la population vis-à-vis des institutions de l'Etat du fait de la corruption et la capacité de l'administration à offrir des services publics de qualité dans des secteurs clés comme la justice, la sécurité et les services sociaux de base.

Mais aussi on pouvait davantage exploiter à cette fin le rapport de sondage de l'Afro baromètre de 2018 qui suspectait le faible niveau de confiance population aux dirigeants des institutions publiques ; ou encore à l'étude menée pour établir l'état du PPCP en 2019 à Madagascar ; lequel aurait montré que la manifestation de la corruption au niveau de l'administration était beaucoup plus ressentie par la population de la capitale que par celle du Grand sud de Madagascar etc.

Ayant noté au moment de la conception du projet que les dispositifs de contrôle parlementaire n'étaient efficaces ; la réalisation des résultats aurait dû être focalisée sur les activités de contrôle parlementaire afin d'inciter les parlementaires à initier et à multiplier les missions de contrôle parlementaire ; lesquelles auraient dû déboucher sur les interpellations, les motions de censure, de méfiance. Ces sanctions des fautes de gestion des affaires publiques en général et en particulier des finances publiques sur fond de lutte contre la corruption et détournements des deniers publics auraient pu fléchir tant soit peu le niveau de confiance publique à l'institution parlementaire.

Mais en lieu et place, le projet appuyait les émissions téléradios diffusées dont les effets sont relativement limités pour impacter une théorie de changement aussi ambitieuse que celle de ce projet.

Dans le domaine de l'égalité de Genre en général et en particulier celle de la représentativité des femmes, les résultats du projet dans ce domaine sont mitigés sinon modestes dans la mesure où rien n'indique par exemple que le nombre des femmes a augmenté au Parlement, pour contrer le recul de représentativité des femmes de 21,19% en 2013 à 17,88% en 2019.

#### **(A) Sur l'appropriation nationale**

Le projet est mis en œuvre en étroite collaboration avec la Cour Suprême de justice et des tribunaux administratifs et financiers en tant qu'acteurs stratégiques de la Justice, le CSI, BIANCO, le SAMIFIN et les PACs et les organisations de la société civile.

L'implication des acteurs institutionnels publics et des organisations privées étant théoriquement réputée comme gage de gestion participative des initiatives d'intérêt national ; il reste à mettre en place des dispositifs efficaces pour pouvoir pérenniser effectivement les acquis de ce projet.

#### **(B) Sur les mécanismes de suivi et évaluation**

Relativement aux mécanismes de suivi et évaluation mis en place dans le cadre de la gestion du projet, un Comité de pilotage était constitué certes ; mais cela ne suffisait pas assurer le suivi rapproché du déroulement des activités du projet. Ainsi en lieu et place d'un expert en redevabilité, l'idéal aurait été de placer un expert en suivi & évaluation qui aurait au être chargé entre autres de veiller quotidiennement et de manière impartiale, détaillée et continue la mise en œuvre du projet ; D'élaborer des rapports narratifs et financiers périodiques de manière relativement indépendante au cadre de gestion du projet et d'attirer l'attention des gestionnaires du projet sur la qualité et la quantité des résultats, la capacité du projet à générer des effets et impacts durables, notamment par la mise en place de processus standardisés et 'duplicables', d'assurer la planification annuelle, d'actualiser les données, les revues périodiques ; De conduire régulièrement des missions de terrain ,d'identifier et d'enregistrer les bonnes pratiques de gestion , d'identifier les effets de synergies entre les différentes composantes et partenaires du projet , de renseigner sur les mesures de réajustement éventuel etc.

Il ressort du rapport annuel de 2021 que le projet a commencé en 2020; et que jusqu'en fin juin 2022, aucune évaluation à mi-parcours n'a été organisée alors cela aurait sans doute permis d'identifier les reorientations éventuelles de réalisation des activités par exemple.

#### **(C) Sur la stratégie de sortie et durabilité des acquis du projet**

Il est nécessaire de prévoir une stratégie de sortie dotée d'un plan d'actions concrète à réaliser pour le maintien du partenariat et pour la durabilité des résultats du projet ; tel que décrit dans le prodoc.

Comme dit précédemment, l'implication des institutions publiques et autres organismes publics et privés dans la réalisation des activités du projet ne suffit pas elle seule pour garantir l'appropriation, la pérennité et la durabilité des résultats.

Il faudra plancher sur la mobilisation des ressources humaines, financières et matérielles suffisantes pour la pérennisation des résultats ; pour le maintien de la disponibilité, de la volonté et du renforcement continu des capacités professionnelles des acteurs impliqués.

Sachant que les institutions publiques sont réputées instables, et le processus de mise en œuvre des *activités de d'investigations n'ayant pas été financées ; une partie de l'opinion publique considérant les PACs comme simplement outils de menaces ,d'oppression pour inquiéter même des innocents par des menaces de dénonciation, d'intimidation de poursuites judiciaires pour des faits non fondés parfois ; Et que les véritables corrupteurs et corrompus qui se recrutent parmi les hautes autorités publiques n'étant dénoncées et réprimées, les activités d'investigations non réalisées ayant été reprogrammées dans le cadre du prochain Projet « RECIPED », le changement de l'IPC n'ayant pas pu être atteint ; il faudra réunir suffisamment des ressources pour réaliser ces activités afin d'espérer améliorer l'IPC et ainsi la confiance des populations envers les institutions publiques.*

#### **(D) Sur la prise en compte de l'égalité de genre**

Il est noté à ce sujet que les principales bénéficiaires des activités du Projet Goudmada furent les communautés et spécifiquement les femmes et les jeunes, incluant les femmes travaillant dans les institutions publiques spécialisées d'anticorruption, les femmes des organisations de la société civile en général et en particulier les femmes des organisations professionnelles telles que les journalistes.

Toutefois, en l'absence des scénari de référence, et même du nombre des femmes ayant participé aux différentes activités comparativement aux hommes est moyen. Ce résultat risque de ne pas suffire pour changer durablement ou à moyen terme la situation d'avant la mise en œuvre du projet.

#### **(E) Sur le niveau de satisfaction des bénéficiaires des activités du Projet**

Aussi bien les données de références que les informations documentées sur le niveau de satisfaction des bénéficiaires font défaut ; notamment en ce qui concerne le niveau de confiance populaire.

Il ressort de ce qui précède que le résultat global est moyen ;( même si pour d'autres encore, le résultat global du projet est « mitigé ») mais il contribuera malgré tout au fonctionnement des mécanismes institutionnels de lutte contre la corruption.

Toutefois, le pays continue à faire face aux défis majeurs en matière de lutte contre la corruption et de la confiance publique envers les gestionnaires des affaires publiques ; et ainsi de gouvernance démocratique. Ces défis impactent négativement sur le processus de consolidation de la paix et de cohésion sociale ainsi que l'atteinte des Objectifs de Développement Durable-ODD.

C'est dans ce contexte qu'intervenait le projet de Gouvernance à Madagascar dont les résultats devraient à terme, contribuer à consolider la paix à Madagascar, un projet ambitieux, mais de courte durée de quelque 24 mois et devant être financé avec un budget relativement modeste de \$ 2,012,840.00.

Dans tous les cas, et tel qu'il ressort du cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies, la problématique de gouvernance démocratique en général et en particulier celle de lutte contre la corruption et du déficit de confiance population envers les dirigeants de l'Etat demeure un défi à Madagascar.

Afin d'atténuer le niveau de corruption et améliorer le niveau de confiance populaire envers les dirigeants des institutions étatiques ; quelques pistes de solution sont recommandées, tel qu'il suit :

## **2. LES RECOMMANDATIONS**

### **1. Sur le plan programmatique et conceptuel :**

- A. Analyser préalablement et systématiquement le contexte général de mise en œuvre d'un projet afin de s'assurer que celui-ci demeure important voire pertinent ;
- B. Mettre en place un mécanisme de suivi & évaluation interne, propre au projet afin de veiller au bon déroulement des activités du projet, d'encadrer les partenaires d'exécution, élaborer les rapports de suivi interne au projet ;
- C. Réaliser des études préalables à la mise en place du projet ; et au besoin, actualiser les résultats des telles études au fur et à mesure de réalisation des activités du projet ;
- D. Adapter les procédures de recrutement et des paiements applicables à un projet spécial et de courte durée comme celui du PBF qui est un projet relativement spécial d'une durée courte durée de plus ou moins deux ans ;
- E. Prévoir les mécanismes de monitoring des résultats et/ou d'enquête de perception des bénéficiaires des résultats du projet afin de connaître l'impact positif des tels résultats dans leur vie ;
- F. Prévoir une stratégie de sortie assortie des dispositifs efficaces et réalistes pour pérenniser ces acquis afin de confirmer ou infirmer, à court, moyen ou long terme, les hypothèses de départ fondée sur un contexte où l'indice de perception de la corruption est demeuré constant à 26 % depuis quelques années et où le niveau de confiance populaire aux dirigeants des institutions publiques est relativement faible.

Car à défaut d'une stratégie de sortie assortie des dispositifs de mobilisation des ressources adéquates pour assurer la capitalisation et la pérennisation des résultats réalisés ; ceux-ci risquent à moyen terme, de perdre le minimum de leur valeur ajoutée.

Le Goudmada est un modèle de projet susceptible de duplication certes; à condition de définir soigneusement les activités/produits et cibles et d'établir les liens étroits entre les activités à réaliser pour l'atteinte des différents résultats.

Malgré l'absence d'une enquête de perception attestant de l'implication des populations à l'atteinte des objectifs de lutte contre la corruption; les activités du projet ont néanmoins permis de penser que la société est préoccupée par le développement du phénomène corruption. Ce sera au minimum la leçon apprise de ce projet.

L'objectif de réduction du phénomène corruption et le caractère dissuasif des structures de lutte contre la corruption sont des résultats à fortes chances d'appropriation et d'adhésion populaire; à condition d'en endiguer les risques d'anéantissement notamment par le manque des ressources de fonctionnement de ces mécanismes.

En effet, il y a des risques financiers majeurs pouvant miner les quelques effets durables des résultats du projet du fait notamment de l'insuffisance des ressources budgétaires des institutions publiques devant assurer la pérennisation particulièrement le Bianco, Pacs, ARAI qui ne disposerait quasiment pas des ressources budgétaires suffisantes.

La mise en oeuvre conjointe des activités avec diverses parties prenantes incluant les Ministères sectoriels du gouvernement, les organisations non gouvernementales d'une part et d'autre part les agences des Nations Unies est une bonne pratique, une des leçons apprises ayant permis l'atteinte de certains résultats et qui sont susceptibles d'appropriation et la durabilité.

## **2 Les recommandations sur la gestion future des projets similaires**

- A. Assouplir les procédures de paiements du PNUD qui parfois causent préjudices à ses prestataires des services et qui s'avèrent anachroniques comparativement aux procédures financières d'autres partenaires. En fait les participants aux différentes activités et qui ont été interrogés se plaignent de la lenteur préjudiciable des procédures de paiement des frais de transport, honoraires des consultants et autres frais de participation aux différentes activités du projet; en se demandant comment le PNUD fait établir et signer des clauses contractuelles telles que " le contrat entre en vigueur à la date de sa signature" et que le PNUD lui-même soit incapable de respecter ses engagements contractuels au point de causer préjudice à la partie contractante ;
- B. Etablir pour chaque indicateur, les données numériques basées sur des études scientifiques quantitativement vérifiables et qualitativement de nature à faire changer la situation à court et moyen terme, au moins, par exemple le nombre des personnes à former ( Magistrats, Juges, Officiers de police judiciaire, Greffiers), le nombre des décisions judiciaires définitives en matière de lutte contre la corruption, le nombre des affaires de corruption à porter en justice, le nombre des dénonciations des actes de corruption etc ; et de manière aléatoire comme c'est vraisemblablement le cas dans ce projet ; afin de mesurer l'efficacité des résultats permettant de changer la situation antérieure dans le domaine particulier de lutte contre la corruption ; et de faciliter la confrontation des résultats atteints contre les résultats escomptés et ainsi pouvoir attester la valeur ajoutée des tels résultats aux efforts de changement de la situation ;
- C. Pourvoir et/ou assister le gouvernement pour mobiliser, des ressources ( humaines et matérielles) suffisantes pour préserver le peu d'acquis du projet dans le cadre des projets futurs ou des initiatives en cours dans le pays ; et parallèlement mettre en place des dispositifs institutionnels de pérennisation de ces acquis : la mise en place des Pacs en aval et des Bianco en amont un bon acquis car seules les décisions judiciaires peuvent fléchir la courbe de la corruption à cause de leur caractère plus dissuasif que les autres outils ; et qui peut garantir le minimum de confiance envers les institutions publiques ;
- D. Mettre en place un mécanisme de suivi et évaluation interne au projet ; en dehors du cadre général de suivi et évaluation du Bureau-pays du PNUD. Note : on aurait dû recruter un staff national en suivi-évaluation jouissant d'un minimum d'impartialité vis-à-vis de l'équipe de gestion du projet ;
- E. Prévoir au moins une évaluation externe à mi-parcours notamment lorsque le budget est entre 2,5 et 3 millions ;
- F. Etablir une stratégie de communication efficace pour le futur projet ; ce qui a vraisemblablement fait défaut ;
- G. En cas de duplication de ce projet, mettre en place des stratégies et outils permettant de dénoncer les actes de corruption perpétrés par les hautes autorités politiques et administratives ; tout en évitant que les dénonciations prennent le caractère de représailles et/ou d'oppression ;

## **3. Les recommandations stratégiques dans l'hypothèse de duplication de ce projet**

- A. Poursuivre l'installation des Pacs dans les autres chefs-lieux des provinces ; car le gouvernement ne pourra certainement pas le faire ;
- B. Sensibiliser davantage l'opinion sur les objectifs, l'organisation et fonctionnement des Pacs ; qui ne sont pas des outils d'oppression ou de chantage ;
- C. Obliger les BIANCOs à ne soumettre les allégations de corruption qu'aux Pacs de qui relève la compétence de répression de l'infraction de corruption et infractions connexes; Augmenter le nombre des PACs ;
- D. Installer toutes les équipes de projet dans un même bureau afin de faciliter la coordination (en cas de duplication d'un projet de mise en œuvre interagences);
- E. Renforcer la coordination des partenaires techniques et financiers et harmoniser les approches méthodologiques dans le domaine de renforcement des capacités ; notamment en matière des formations des acteurs judiciaires impliqués à la lutte contre la corruption ;
- F. Définir et au besoin actualiser les besoins et les activités correspondantes du projet en étroite collaboration avec les potentielles parties prenantes ; et ce, en fonction des priorités du gouvernement et les organisations des populations directement bénéficiaires ;
- G. Produire un rapport narratif annuel consolidé et de qualité avant de lancer une évaluation finale du projet ; en l'espèce, ce type de rapport ne fut qu'un draft.

**ANNEXES AU RAPPORT A, B, C,D,E,F,G,H**

**Annexe A : Cadre de résultats du projet**

Résultats	Produits	Indicateurs	Moyens de vérification/ fréquence de collecte	Étapes
<p>Résultat 1: <b>Le niveau de la corruption est réduit et la perception du phénomène s'améliore</b></p> <p>(Cible(s) ODD auxquels le projet contribue) <i>ODD16</i>  <i>ODD 16.4</i>  <i>ODD 16.5</i></p>		<p>Indicateur 1 a : <del>Perception de la population malgache, désagrégée en sexe et âge dont la perception de la corruption est améliorée</del></p> <p>Indicateur 1a. <b>Indice de perception de la corruption (IPC)</b></p> <p>Niveau de référence : <b>25/100</b>  Cible: <b>26/100</b></p>	<p>Enquête <del>baseline et finale</del></p> <p>Rapports de <b>Transparency International</b> al <b>Fréquence annuelle</b></p>	

Résultats	Produits	Indicateurs	Moyens de vérification / fréquence de collecte	Étapes
(Recommandations de l'Examen périodique universel des droits de l'homme auxquelles le projet contribue, le cas échéant, et l'année de l'Examen)		Indicateur 1 b. <del>Indice de perception de la corruption</del> Taux moyen de dossiers jugés au niveau des PAC opérationnels Niveau de référence : <del>25/100</del> <b>64.74%</b> Cible: <del>28/100</del> <b>70%</b>	Enquête TI Rapports DCN/PAC Fréquence annuelle	
		Indicateur 1 c. <del>Pourcentage de Malgaches ayant peur de représailles ou d'autres conséquences négatives s'ils dénoncent la corruption</del>  Niveau de référence : <del>69%</del> (afrobaromètre) Cible: <del>60%</del>	Afrobaromètre Enquête baseline et finale	
		Indicateur 1 d. <del>budget alloué au système anti corruption</del> Niveau de référence : <del>loi des finances 2020</del> Cible : <del>à déterminer dans les 3 premier mois du projet</del> Indicateur 1 e. <del>Effet catalytique financier du projet (PTF+ ressources propres de l'Etat)</del> Niveau de référence : <del>0</del> Cible : <del>1 million USD</del>		
	<b>Produit 1.1 Les institutions de lutte contre la corruption sont efficaces et agissent d'une manière coordonnée</b>  Liste des activités relevant du produit : Améliorer la coordination et le mécanisme de suivi-évaluation (PACs) Renforcer les capacités des ILCC (PAC, BIANCO, SAMIFIN, CSI,) et la coordination de leurs interventions Rendre opérationnels le 3e PAC et la mise aux normes du local de SAMIFIN Appuyer la mise en place de 2 antennes régionales de BIANCO Appui à la pérennisation du magazine Trandraka	Indicateur 1.1.1. Ratio condamné /prévenu en matière de corruption  Niveau de référence : <del>46%/84%</del> (2018) <b>51% /49%</b> Cible : <del>50%/50%</del> (2021)	Rapport du PAC Rapports DCN/PAC  Annuelle	45%/55% (2020)
	Indicateur 1.1.2 Délai moyen de traitement d'un dossier de corruption  Niveau de référence : <del>à déterminer</del> Dossiers criminels : 10 mois Dossiers sommaires 4 mois Information Sommaire : 4 mois Cible : <del>à déterminer</del> Dossiers criminels : 8 mois Dossiers sommaires 3 mois Information Sommaire : 3 mois	Rapport du PAC  Rapports DCN/PAC Annuelle		
	Indicateur 1.1.3 Taux moyen de dossiers jugés au niveau des PAC opérationnels  Niveau de référence : <del>6%</del> (2018) Cible : <del>70%</del> (2021)  1.1.4 : Nombre d'enquêtes ouvert par le BIANCO suite à la publication du magazine  Niveau de référence : <del>3-0</del>	Rapport du PAC	65% (2020)	

Résultats	Produits	Indicateurs	Moyens de vérification / fréquence de collecte	Étapes
		Cible : <del>5-3</del>		
	<p>Produit 1.2 : <del>Les secteurs prioritaires mettent en œuvre des actions de prévention de la lutte contre la corruption</del>  <b>Les acteurs du secteur des ressources naturelles et les OSC partenaires du Projet mettent en œuvre des actions de prévention et de lutte contre la corruption</b></p> <p>Liste des activités relevant du produit :  Réaliser le diagnostic des risques de corruption dans le secteur <del>les trois secteurs prioritaires Foncier, finances publiques, et ressources naturelles</del>  Elaborer et mettre en œuvre les stratégies sectoriels pour réduire les risques de corruption  Appuyer les initiatives des organisations de la société civile en particulier des jeunes et des femmes dans la prévention et la dénonciation de la corruption  <del>Appuyer la mise en œuvre des dispositifs prévus par les nouveaux textes loi contre le blanchiment et financement du terrorisme et l'ordonnance sur le recouvrement des avoirs illicites</del></p>	<p>Indicateur 1.2.1 <del>degré de mise en œuvre des plans de prévention de corruption</del>  <b>Nombre de réseaux d'acteurs du Bianco opérationnels dans les zones cibles du Projet</b></p> <p>Niveau de référence : 0  Cible : <del>effective 2</del></p>	Rapport du BIANCO et du SAMIFIN Fréquence annuelle	
		<p>Indicateur 1.2.2 Nombre d'interpellation de cas de corruption fait par les OSC</p> <p>Niveau de référence : <del>à déterminer</del> 0  Cible : 40 <del>5</del></p>	Rapport des OSC Rapports, communiqués, publications des OSC partenaires	
		<p>Indicateur 1.2.3. Nombre d'initiatives des OSC dans la prévention de la corruption</p> <p>Niveau de référence : 0  Cible : 3</p>	Rapport des OSC Rapports, communiqués, publications des OSC partenaires	
	<p>Produit 1.3 : Les investigations et l'application de la loi dans le cadre de la lutte contre la corruption et le blanchiment de l'argent et financement du terrorisme sont plus efficaces</p> <p>Liste des activités relevant du produit :  Appuyer la mise en œuvre des dispositifs prévus par les nouveaux textes loi contre le blanchiment et financement du terrorisme et l'ordonnance sur le recouvrement des avoirs illicites</p> <p>Appuyer les missions d'investigations spécifiques du BIANCO</p>	<p>Indicateur 1.3.1 Nombre de cas de blanchiment d'argent enregistrés et traités</p> <p>Niveau de référence : 205  Cible : <del>+30%</del> 260</p>	Rapport du SAMIFIN Fréquence annuelle	
		<p>Indicateur 1.3.2 <del>Montant des avoirs illicites recouverts</del>  <b>Montant des avoirs illicites mis en jeu</b></p> <p>Niveau de référence : <del>à déterminer</del>  222 Milliards d'Ariary  Cible : <del>+30%</del> à la fin du projet  570 Milliard d'Ariary</p>	Rapport de la structure de recouvrement des avoirs illicites Rapport du SAMIFIN Fréquence annuelle	
		<p>Indicateur 1.3.3 : <del>Nombre de dossiers investigables transmis par le BIANCO au PAC / nombre des dossiers jugés</del>  <b>Taux des dossiers investigables transmis par le Bianco jugés par le PAC</b></p> <p>Niveau de référence : <del>à déterminer</del>  57%  Cible : <del>+30%</del> à la fin du projet 60%</p>	Analyse des rapports annuels PAC et rapport annuel BIANCO Fréquence annuelle	

Résultats	Produits	Indicateurs	Moyens de vérification/ fréquence de collecte	Étapes
<p>Résultat 2: <b>La redevabilité institutionnelle est améliorée contribuant au renforcement de la confiance de la population envers l'Etat</b> (Cible(s) ODD auxquels le projet contribue, le cas échéant) ODD 16.6 (Recommandations de l'Examen périodique universel des droits de l'homme auxquelles le projet contribue, le cas échéant, et l'année de l'Examen)</p>		<p>Indicateur 2 a <b>Pourcentage de population déclarant ayant confiance dans les institutions de l'Etat désagrégé par institution et par genre</b> <b>Nombre d'initiatives de redevabilité réalisées par les institutions appuyées par le Projet</b> Niveau de référence : <del>à déterminer</del> 3 Cible: <del>+10%</del> 10</p>	<p>Enquête de perception</p> <p>Rapports des Institutions appuyées par le Projet</p> <p>Fréquence annuelle</p>	<p>5 initiatives en juin 2021</p>
		<p>Indicateur 2 b : Pourcentage de la population ayant confiance au système judiciaire</p> <p>Niveau de référence : 20% Cible: 25%</p>	<p>Afro baromètre</p>	
		<p>Indicateur 2 c</p> <p>Niveau de référence: Cible:</p>		
	<p>Produit 2.1 Les capacités de la Cour Suprême (et des Cours la composant) et des tribunaux administratifs et financiers en tant qu'acteurs stratégiques de la Justice sont renforcées</p> <p>Liste des activités relevant du produit : Améliorer la coordination et les relations fonctionnelles entre les trois Cours composant la Cour Suprême et les différentes juridictions inférieures Renforcer le contrôle des juridictions à travers l'opérationnalisation du mécanisme de contrôle par la Cour Suprême (prévu par la législation) et d'autres mécanismes de contrôle au sein du système de la Justice (Direction de l'Inspection des Juridictions, Direction de la Promotion de l'Intégrité)</p>	<p>Indicateur 2.1.1 : Nombre des dossiers traités (aboutissant à des décisions définitives) par rapport à l'ensemble des affaires enregistrées</p> <p>Niveau de référence : 1046 (2020) Cible : 1360</p>	<p>Rapport de la Cour suprême</p>	
		<p>Indicateur 2.1.2 : Nombre de guide disponible au grand public</p> <p>Niveau de référence : 0 Cible : +5</p>	<p>Rapport de la Cour suprême</p>	
		<p>Indicateur 2.1.3</p> <p>Niveau de référence :- Cible:</p>		
	<p>Produit 2.2 : Les capacités techniques et opérationnelles des organes de contrôle et de redevabilité (HCJ, HCDDDED, Médiature) qui constituent des voies de recours pour la population et qui sont garants de la redevabilité institutionnelle sont renforcées</p> <p>Liste des activités relevant du produit: Appuyer l'opérationnalisation du HCDDDED et de la HCJ Renforcer les capacités techniques de ses membres Renforcer les capacités du personnel de la Médiature de la République relatives aux compétences et connaissances fondamentales de l'institution et appuyer la conduite des actions</p>	<p>Indicateur 2.2.1 Nombre de plaintes traitées par les organes de contrôle et de redevabilité concernés par le projet.</p> <p>Niveau de référence : <del>à déterminer</del> 170 (dont HCDDDED 152 HCJ 18 Médiature ND) Cible : <del>+20%</del> 250</p>	<p>Rapport des organes de contrôle</p> <p>Rapports de la HCJ, du HCDDDED et de la Médiature</p> <p>Fréquence annuelle</p>	
		<p>Indicateur 2.2.2 Disponibilité de tous les éléments essentiels à l'opérationnalisation du HCDDDED (plans stratégique et opérationnel,</p>	<p>Rapport du HCDDDED</p>	



Résultats	Produits	Indicateurs	Moyens de vérification / fréquence de collecte	Étapes
	d'investigation et de traitement des plaintes aux niveaux régionaux Appuyer la vulgarisation des mandats du HCDEED et de la Médiature, de la République à travers des descentes aux niveaux régionaux et la production de matériels de communication. Renforcer les capacités des parlementaires particulièrement pour le contrôle de l'exécution des politiques publiques Appuyer la vulgarisation des mandats du HCDEED et de la Médiature de la République, Parlement, Cour des comptes ... à travers des descentes aux niveaux régionaux et la production de matériels de communication Appui aux portes ouvertes et/ou journées de thématiques des institutions  Appuyer le processus d'élaboration et la vulgarisation de la loi sur l'accès à l'information	bureaux, base de données de traitement des plaintes, politiques et procédures internes).  Niveau de référence: Non Cible: oui		
		Indicateur 2.2.3 : <del>Loi sur l'accès à l'information adoptée</del> Nombre d'activités de plaidoyer en faveur de l'adoption de la loi sur l'accès à l'information  Niveau de référence : 0 Cible : <del>une loi adoptée</del> 3  Indicateur 2.2.4 : <del>Pourcentage des dossiers traités résolus par la Médiature de la République.</del>  Niveau de référence: <del>à déterminer</del> Cible: <del>+20%</del>	Registre des lois adoptées par le parlement  Nombre d'article de presse, ou reportage effectué sous format papier ou mp3 ou mp4  Rapport de la Médiature	
	Produit 2.3 : Les capacités des organisations de la société civile à mettre en œuvre des actions de suivi de l'effectivité des institutions de contrôle et celui du contrôle citoyen sont renforcées.  Liste des activités relevant du produit: Appuyer la conduite d'évaluations communautaires périodiques sur le projet. Renforcement de la capacité des OSC dans les interpellations et sensibilisation des jeunes filles et garçons dans la lutte contre la corruption et l'engagement citoyen dans la vie de la nation  Appuyer les OSC pour la réalisation du suivi des politiques publiques Sensibilisation des associations des jeunes et des femmes journalistes sur la redevabilité et la participation citoyenne	Indicateur 2.3.1 <del>Nombre d'actions de suivi et d'évaluation menées par la société civile</del>  Nombre de missions d'évaluations communautaires réalisées par les OSC appuyées par le Projet pour la promotion des droits de l'homme et de la gouvernance.  Niveau de référence: 0 Cible : 04	Rapport des OSC appuyés par le projet  Fréquence annuelle	
		Indicateur 2.3.2 <del>Perception de l'efficacité des OSC pour suivre l'action publique par la population</del>  Nombre d'initiatives de femmes journalistes appuyées par le Projet portant sur le suivi de l'effectivité des institutions de contrôle  Niveau de référence: <del>à déterminer</del> 0 Cible: <del>+20 points</del> 5	Enquête de perception des bénéficiaires et rapports de mise en place  Nombre d'émission produites sous format mp3  Fréquence annuelle	

Résultats	Produits	Indicateurs	Moyens de vérification / fréquence de collecte	Étapes
		<p>Indicateur 2.3.3 Degré d'acceptation du contrôle externe de la société civile par les institutions</p> <p>Nombre de propositions d'amendement de textes législatifs ou réglementaires sur le rôle des institutions en matière de contrôle de politiques publiques</p> <p>Niveau de référence: <del>à déterminer</del> 0 Cible: <del>amélioration de 20 points</del> 2</p>	<p>Enquête auprès des institutions</p> <p>- OJ de l'Assemblée nationale et du Sénat</p> <p>- Communiqués en Conseil du Gouvernement et Conseil des Ministres</p> <p>Rapports annuels des institutions de contrôle et de redevabilité</p>	
	<p>Produit 2.4 : Les outils de communication tels que les espaces de dialogues entre les institutions démocratiques et les citoyens sont disponibles</p> <p>Liste des activités qui appartiennent au produit:</p> <p><del>Renforcement de la capacité des OSC dans les interpellations et sensibilisation des jeunes</del></p> <p><del>Appui aux portes ouvertes et/ou journées de thématiques des institutions</del></p> <p><del>Appuyer le processus d'élaboration et la vulgarisation de la loi sur l'accès à l'information</del></p> <p><del>Sensibilisation des associations des jeunes et des femmes journalistes sur la redevabilité et la participation citoyenne</del></p> <p><del>Produire des émissions radios pour la paix</del></p>	<p>Indicateur 2.4.1 Nombre d'outils mis en place et perception de leur efficacité par les bénéficiaires</p> <p>Niveau de référence:</p> <p>Cible:</p>	<p>Enquête de perception</p>	
		<p>Indicateur 2.4.2 Nombre d'émission radio produit</p> <p>Niveau de référence: <del>6</del></p> <p>Cible: <del>8</del></p>	<p>Suivi des médias</p>	
		<p>Indicateur 2.4.3 Nombre d'initiative prises par les OSC sur les thématiques de la consolidation de la paix</p> <p>Niveau de référence: à déterminer</p> <p>Cible: +10</p>	<p>Rapport des OSC</p>	

## B. LA MATRICE DE L'EVALUATION

Critères d'évaluation	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données
Pertinence	- Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-	Est-ce que le projet répond vraiment aux besoins du pays/ région/communauté/bénéficiaire ? <b>R/Certainement, dans la mesure où la lutte contre la corruption par exemple fut identifiée dans les politiques publiques</b>	-Priorités stratégiques nationales ; -Livrables de projet (stratégies,	-Revue documentaire ;Entretien moyennant un	-Degré d'alignement - Niveau de conformité avec des besoins bien	- Analyses des données issues des entretiens avec les responsables et moyennant un

	<p>ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF), du PBF et du PNUD en particulier (CPD/CPAP) ?</p> <p>R/Le résultat de l'UNDAF auquel le projet contribuerait était lié à « Effet 2 » ; lequel visait le renforcement des capacités des institutions publiques, de la société civile et des médias, au niveau central et décentralisé afin que ces dernières exercent efficacement leurs rôles et qu'elles soient redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des Droits Humains ; tandis que les Cible(s) ODD auxquels le projet contribue furent celles relatives à l'ODD16, ODD 16.4 , et ODD 16.5 ; : ainsi qu'à la Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2015-2025 ; à la Politique nationale de bonne gouvernance ; et à Vision stratégique du MEDD qui fixe comme objectifs prioritaires du secteur environnement de préserver les ressources naturelles et durables, mener une reforestation intensive et intelligente, développer des mesures pour atténuer les effets du changement climatique, diversifier les ressources à travers la valorisation de l'économie verte et Bleue.</p> <p>- Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires</p> <p>R/ L'appui à la mise en place et le renforcement</p>	<p><b>comme une des priorités pour atteindre les objectifs de gouvernance démocratique.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Est-ce que dans sa conception (théorie du changement), le projet apporte des réponses pertinentes aux problèmes de pauvreté du pays ?</li> </ul> <p><b>R/Pas encore à stade, à cause de l'insuffisance des résultats ;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Est-ce qu'il existe des actions spécifiques palliatives par rapport aux impacts de la Covid-19 ?</li> </ul> <p><b>R/ Non, il n y a pas d'informations documentées et vérifiables.</b></p>	<p>rapports d'activité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la théorie du changement du projet ;</li> <li>-Entretien avec les Membres de l'Administration moyennant un questionnaire direct ,</li> <li>-Responsables du PNUD et d'autres initiatives nationales éventuelles ;</li> <li>-Revue documentaires, les entretiens et constats éventuels ;</li> </ul>	<p>questionnaire direct ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Constats éventuels ;</li> </ul>	<p>identifiés des bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Degré de rigueur des méthodes d'identification</li> <li>-Degré de prise en compte des critères transversaux( Consolidation de la paix, Genre, Droits humains</li> <li>-Degré de pertinence</li> </ul>	<p>questionnaire direct ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revue documentaire ;</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><i>des mécanismes de lutte contre la corruption demeure un objectif et une stratégie pertinents ayant permis aux bénéficiaires directs et indirects de prendre conscience des menaces socio-économiques de la corruption.</i></p> <p>? Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés aux besoins des bénéficiaires ?</p> <p><b>R/ Les personnes ou dirigeant des structures administratives bénéficiaires interrogées ayant confirmé l'importance des appuis du PNUD ; les activités liées au renforcement des capacités des structures de lutte contre la corruption et de promotion de la redevabilité institutionnelle étaient donc appropriés aux besoins des bénéficiaires .</b></p> <p>- La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) ?</p> <p><b>R/ La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques étaient bien identifiés du point de vue de leur pertinence et fiabilité ; mais les risques ne furent pas systématiquement identifiés ;</b></p> <p>- Les changements</p>					
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

	<p>opérés par le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?</p> <p><b>R/Les changements opérés sont minimales certes ; mais ils étaient justifiés et appropriés dans la mesure où l'opinion a néanmoins pris conscience des menaces de la corruption à la paix sociale et les structures de lutte contre la corruption ont été renforcées en équipements et en formation, sensibilisation etc.</b></p> <p>- Dans quelles mesures les dimensions genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prises en compte dans la conception et la stratégie du projet ?</p> <p><b>R/La participation des femmes, la participation de l'HCNUDH aux activités du projet attestent de la prise en compte des aspects « Genre » et droits de l'homme dans la conception et stratégie du Projet.</b></p> <p>- Les interventions du</p>					
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

	<p>projet ont-elles été pertinentes et adaptées au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19?</p> <p><b>R/Oui, dans la mesure où le projet a même réorienté ses activités pour intégrer les activités de lutte contre la corruption dans les dispositifs de lutte contre le Covid-19.</b></p>					
Cohérence	<p>Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (Etat, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) passées ou en cours?</p> <p><b>R/ Oui, dans la mesure où le PNUD n'a , dans certains cas fait qu'appuyer les structures de lutte contre la corruption créés par le Gouvernement.</b></p>	<p>-Existe-t-il une synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes (Etat, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) ou au contraire y-a-t-il des risques qu'elles s'annulent (produire des effets contradictoires)?</p> <p><b>R/Oui, dans la mesure où la lutte contre la corruption et la redevabilité institutionnelle font l'objet des politiques publiques prioritaires et des axes d'appui des partenaires de mise en œuvre (PNUD,UNESO,HCDH) ;</b></p> <p><b>Et aussi en synergie avec les activités d'autres partenaires comme le Projet de lutte contre la corruption et le trafic d'espèces, financé par USAID, mis en œuvre par WWF en collaboration avec TRAFFIC International, Transparency International Initiative Madagascar et Alliance , le Projet Voahary Gasy en octobre 2021,Countering Corruption and Wildlife Trafficking (CCWT), financé par l'USAID, en collaboration avec le MinJus, le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, le Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO) et l'École Nationale de la Magistrature et des Greffes (ENMG) - Renforcement de compétences des nouveaux magistrats pour identifier et statuer de manière appropriée sur les cas de trafic d'espèces sauvages, de corruption et de blanchiment d'argent qui y sont associés</b></p> <p><b>Initiative commune de GIZ et du BIANCO pour le développement d'une politique interne de lutte contre la corruption au sein du MEDD</b></p> <p>-Le projet était-il conforme aux activités de PBF à Madagascar ?</p> <p><b>R/oui, dans la mesure où le PBF Madagascar a suivi la mise en œuvre du projet.</b></p> <p>-Existen-ils des complémentarités entre les résultats du projet Goumada et les autres projets</p>	rt	<p>-Revue documentaire ;Entretien moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>- Constats éventuels;</p>	<p>-Degré d'alignement aux priorités nationales ; du PNUD ;</p> <p>-Niveau de conformité avec des besoins bien identifiés des bénéficiaires ;</p> <p>-Degré de rigueur des méthodes d'identification ;</p> <p>-Degré de prise en compte des critères transversaux( Consolidation de la paix, Genre, Droits humains</p>	<p>- Analyses des données issues des entretiens avec les responsables de l'Administration publique et autres institutions moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>-Constats éventuels ;</p> <p>-Revue documentaire ;</p>

		du PNUD ou avec les Agences UN à Madagascar ? <b>R/ Oui, et comme mentionné ci-dessus.</b>				
Efficacité	<p>-Dans quelle mesure le projet Goumada a-t-il réalisé les résultats (produits) escomptés ? <b>R/ Les capacités techniques des mécanismes institutionnels de lutte contre la corruption ont été renforcées en équipements et les gestionnaires de ces structures ont bénéficié du renforcement des capacités professionnelles.</b></p> <p>-Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ? <b>R/ Evidemment, le résultat phare qui fut la baisse du niveau de corruption n'ayant pas été atteint, les autres résultats relatifs à la redevabilité institutionnelle n'étant que complémentaires et à impacts moyens, la théorie de changement n'a pu être impacté de manière optimale.</b></p> <p>-Dans quelle mesure la structure, l'organisation et les mécanismes de gestion du</p>	<p>- Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ? <b>R/ Le renforcement des capacités en équipements et en formations des acteurs impliqués dans la lutte contre la corruption.</b></p> <p>- Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ? <b>R/ La survenance du Covid, l'indisponibilité des textes juridiques complémentaires etc.</b></p> <p>- Quels ont-été les effets non attendus du projet ? <b>R/ Idem que ci-dessus Mais aussi les tentatives de dénonciation de la corruption, la mise en place des réseaux locaux sensibilisés sur la corruption en général et en particulier sur le trafic des ressources naturelles dans le Grand sud.</b></p> <p>- Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ? <b>R/Voir recommandations ci-dessus ;</b> Les produits et les effets escomptés sont-ils obtenus? <b>R/Oui, mais dans une proportion très limitée.</b> Dans quelle mesure les produits réalisés contribuent-ils à la réalisation des résultats escomptés ? <b>R/les produits réalisés n'ont pas suffi pour atteindre de manière optimale les résultats escomptés.</b></p> <p>-Quels sont les principaux changements transformationnels obtenus par les interventions du PNUP et ses partenaires de mise en œuvre de ce projet? <b>R/ Le renforcement des capacités structures de lutte contre la corruption en équipements et en formation des gestionnaires de ces structures, les activités d'appui à la promotion de la redevabilité institutionnelle, en sensibilisation des jeunes, femmes et journalistes sur le phénomène corruption.</b></p> <p>-Quels sont les facteurs internes et externes qui ont affecté positivement ou négativement la performance de chaque résultat du projet ? Y eu t-il des résultats supérieurs aux résultats attendus ou escomptés ? <b>R/ A court terme, non.</b></p>	<p>-Revue documentaires( stratégies, rapports d'activité) -Les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement, - Analyse de la théorie du changement du projet ; -Entretien avec les Membres de l'Administration et Responsables du PNUD et d'autres initiatives nationales moyennant un questionnaire direct ; -Priorités stratégiques nationales ;</p>	<p>-Revue documentaire ;Entretien moyennant un questionnaire direct ; Constats éventuels; -Revue documentaire s(stratégies, rapports d'activité) -Les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement,</p>	<p>-Comparaison des résultats obtenus aux résultats escomptés ; -Niveau de conformité avec des besoins bien identifiés des bénéficiaires ; -Degré de rigueur des méthodes d'identification ; -Degré de prise en compte des critères transversaux( Consolidation de la paix, Genre, Droits humains ; -Niveau(suffisant ou insuffisant ) de réalisation des produits et des effets ; -Qualité de mesure des performances préconisées ; -Nature, qualité des facteurs identifiés des facteurs et leur incidence ;</p>	<p>- Analyse des données issues des entretiens avec les responsables de l'Administration publique, et autres institutions ; moyennant un questionnaire direct ; -Constats éventuels ; -Revue documentaire ; -Confrontation entre Résultats obtenus et Données de références/Targets-Baselines  -Comparaison Contexte antérieur au Projet et Contexte après le projet ; -Analyse du contexte de réalisation des résultats et identification des facteurs ayant influé sur lesdits résultats ;</p>

	<p>projet ont-ils permis d'atteindre les objectifs escomptés ?</p> <p><b>R/ Hormis le manque d'un mécanisme de suivi interne du projet, les autres mécanismes de gestion ont néanmoins permis de réaliser certains produits attachés.</b></p> <p>-Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?</p> <p><b>R/ Le résultat escompté et vérifiable n'ayant pas été atteint, notamment le Résultat 1 ; les progrès vers le résultat réalisé à travers le résultat 2 ne peuvent suffire à garantir durabilité des résultats de ce projet. Néanmoins, le renforcement des capacités professionnelle et en équipements en faveur des structures de lutte contre la corruption pourraient perdurer à court et moyen terme ; à conditionner pour les parties prenantes de mobiliser des ressources de pérennisation.</b></p> <p>-Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?</p> <p><b>R/ Le projet a non seulement renforcé en équipements les capacités des structures</b></p>					
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--



	<p><b>publiques de lutte contre la corruption ;mais aussi le projet a renforcé les capacités des organisations non gouvernementales telles les associations des femmes journalistes, les organisations des jeunes etc.</b></p> <p>-Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes) a été efficace ?</p> <p><b>R/ Suite au manque des informations désagrégées par sexe, et même les indicateurs de certaines activités réalisées avec, ou en faveur des femmes et le crédit budgétaire relativement modeste affecté à ces activités, il s'avère que la prise en compte du genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes) n'a été suffisamment efficace.</b></p> <p>- Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle amélioré l'atteinte des résultats ?</p> <p><b>R/ En l'absence des informations vérifiables sur la dimension communication au sein du</b></p>					
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

	<p><i>projet, il s'avère que cet outil n'a pas contribué aux efforts d'amélioration des résultats ;</i></p> <p>- Dans quelle mesure le respect des droits humains et la contribution à la consolidation de la paix ont-ils été pris en compte/renforcé ?</p> <p><i>R/ Le lien étroit entre la lutte contre la corruption, la redevabilité institutionnelle d'une part et d'autre part la consolidation de la paix et les droits de l'homme n'étant pas clairement établi aussi bien à la phase conceptuelle qu'à la phase de mise en œuvre ; il a été constaté que ces thématiques ont été pris en compte de manière limitée.</i></p>					
Durabilité & pérennisation	<p>- Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés</p> <p><i>R/ Etant donné que le projet n'a pas pu obtenir le résultat phare, le renforcement des capacités en équipements sont naturellement à effet péremptoire</i></p>	<p>Quelle est la stratégie de sortie du Projet visant à pérenniser les acquis et bonnes leçons apprises du Projet ?</p> <p><b>R/Pas d'informations vérifiables sur la stratégie de sortie</b></p> <p>-Les bénéficiaires des résultats du projet ont connaissance et ont-ils participé à définition et mise en place des dispositifs fixés pour préserver les acquis et résultats du projet ?</p> <p>R/ <b>R/Pas d'informations vérifiables à ce sujet</b></p> <p>-Y a-t-il des éléments qui attestent que les institutions étatiques et autres bénéficiaires des résultats du projet sont prêts à préserver les acquis du projet ?</p> <p>R/ <b>R/ Affirmatif , à condition que le Gouvernement affecte des ressources matérielles , financières et humaines suffisantes .</b></p>	<p>-Revue documentaires( stratégies, rapports d'activité) les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement,</p> <p>- Analyse de la théorie du changement du projet ;</p> <p>-Entretien avec les membres de l'Administration et les responsables</p>	<p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Entretien moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>Constats éventuels;</p>	<p>Appréciation de la qualité intrinsèque des résultats obtenus et leur capacité à faire changer la situation antérieure à la réalisation du projet ;</p> <p>-Les ressources financières, personnel féminin et masculin disponibles ou affectés pour la pérennisation des résultats ;</p> <p>-La vérification si la conception du projet comprenait-elle une stratégie</p>	<p>-Appréciation de la durabilité des résultats obtenus ;</p> <p>-Analyse de la stratégie de sortie ;</p> <p>-Appréciation du degré d'implication des bénéficiaires dans la définition des dispositifs de préservation des acquis du projet ;</p>

	<p><b>tandis le renforcement des capacités en terme de formations peuvent avoir des effets positifs et donc durables à moyen terme ; à condition toutefois de mettre en place un plan de pérennisation des tels acquis ; ce qui fait défaut .</b></p> <p>? Quelles en sont les conditions ?</p> <p><b>R/A condition de disponibiliser des ressources adéquates pour espérer faire durer des tels résultats ;</b></p> <p>- Dans quelle mesure l'accompagnement technique des travaux a été réalisé pour assurer la durabilité des travaux ?</p> <p><b>R/ L'accompagnement technique a consisté par exemple à équiper les structures de lutte contre la corruption .</b></p>		<p>du PNUD et d'autres initiatives nationales moyennant un questionnaire direct ;</p>		<p>appropriée de viabilité/durabilité et de passage de relais (incluant la promotion de l'appropriation nationale/locale, l'utilisation des capacités locales, afin d'appuyer des changements positifs dans la consolidation de la paix après la fin du projet ? Le rôle catalyseur financier réel du projet ;</p>	
Efficiace	<p>- Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...) ? en d'autres termes, les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et</p>	<p>-Les résultats réels ou attendus justifient-ils les ressources engagées ?</p> <p><b>R/Affirmatif</b></p> <p>-Le système de Suivi-Évaluation et de reporting ont-ils été utilisés comme des outils d'appui à la réalisation des résultats ?</p> <p><b>R/ C'est l'une des faiblesses programmatiques et conceptuelles de ce projet. Il aurait fallu mettre au sein du projet un dispositif de suivi &amp; évaluation.</b></p> <p>- Quels facteurs positifs ou négatifs ont affecté le contexte opérationnel de mise en œuvre du projet ? / Difficultés et contraintes administratives, organisationnelles, structurelles, financières?</p> <p><b>R/ -Facteurs positifs :Préexistence des mécanismes institutionnels de lutte contre la corruption, de la politique publique de contre la corruption,</b></p>	<p>-Revue documentaires( stratégies, rapports d'activité) les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement,</p> <p>- Analyse de la théorie de changement du projet ;</p> <p>-Entretien avec les membres de l'Administration et les responsables</p>	<p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Entretien moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>Constats éventuels;</p>	<p>-Quantité et qualité des résultats réalisés ;</p> <p>-Nombre et qualité des rapports de suivi- évaluation ;</p> <p>-Facteurs positifs ou négatifs ayant affecté le contexte opérationnel de mise en œuvre du projet(Difficultés et contraintes administratives, organisationnelles, structurelles, financières éventuelles )</p>	<p>- Analyse des données issues des entretiens avec les responsables de l'Administration publique, et autres institutions ; moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>-Constats éventuels ;</p> <p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Confrontation entre Résultats obtenus</p>

	<p>atteindre les résultats escomptés ? ont-elles été utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?</p> <p><b>R/ Nonobstant l'affectation disproportionnée des ressources entre le résultat et 2, les moyens pour atteindre les escomptés</b></p> <p>- Une approche plus efficiente aurait-elle été envisageable (même résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ?</p> <p>autrement dit, la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?</p> <p><b>R/ Oui, par exemple si les ressources suffisantes étaient affectées aux activités de dénonciation, investigation et répression des actes de corruption d'une part et d'autre part les activités de contrôle parlementaire de la gestion des finances publiques ; le progrès vers le résultat aurait été plus significatif qu'il en est.</b></p>	<p><b>-Contraintes administratives, organisationnelles, financières : report des activités d'investigation sur les faits de corruption, absence des textes juridiques complémentaires ;</b></p> <p>-Y a eu-t-il une valeur ajoutée du partenariat PNUD et autres agences UN d'une part et d'autre part avec les institutions étatiques dans la mise en œuvre de ce projet ?</p> <p><b>R/Affirmatif, comme dit dans ce rapport</b></p> <p>-Quelles ont été les forces et les faiblesses du projet en termes d'absorption de ressources?</p> <p><b>R/Des ressources suffisantes auraient dues être affectées pour la collecte des doléances , des dénonciations et investigations liées à la corruption et réduire les ressources pour la sensibilisation, redevabilité institutionnelle</b></p>	<p>du PNUD et d'autres initiatives nationales moyennant un questionnaire direct ;</p>			
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Effets et impacts	<p>-Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?</p> <p><b>R/ Les signes de changement précoce sont pour le moment l'existence des Pacs, le recours potentiel à la dénonciation d'actes de corruption par la population ; même si cela pourrait s'avérer comme un outil d'oppression si des dispositifs préventifs ne sont pas précocement préconisés.</b></p>	<p>Y a-t-il eu des changements au sein des institutions de lutte contre la corruption?</p> <p><b>R/ Pas de changements substantiels ; néanmoins en terme de prise de conscience de méfaits de la corruption.</b></p>	<p>Revue documentaires( stratégies, rapports d'activité), les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement,</p> <p>- Analyse de la théorie du changement du projet ;</p> <p>-Entretien avec les Membres de l'Administration et Responsables du PNUD et d'autres initiatives nationales moyennant un questionnaire direct ;</p>	<p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Entretien moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>Constats éventuels;</p>	<p>-Résultats en faveur des institutions de lutte contre la corruption</p>	<p>- Analyse des données issues des entretiens avec les responsables de l'Administration publique, et autres institutions ; moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>-Constats éventuels ;</p> <p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Confrontation entre Résultats obtenus</p>
Capitalisation	<p>Quelles sont les leçons acquises de la réalisation de ce projet?</p> <p><b>R/Le fait pour quelques personnes d'avoir pris conscience du phénomène corruption s'avère une bonne expérience, à conditionner de mettre en place une stratégie de pérennisation de cette expérience.</b></p>	<p>Y a-t-il une liste des leçons apprises de la réalisation du projet ?</p> <p><b>R/ Pas d'indications documentées et vérifiables à ce sujet.</b></p>	<p>Revue documentaires( stratégies, rapports d'activité) les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement,</p> <p>- Analyse de la théorie du changement du projet ;</p> <p>-Entretien avec les Membres de l'Administration et Responsables du PNUD et d'autres initiatives nationales moyennant un questionnaire direct ;</p>	<p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Entretien moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>Constats éventuels;</p>	<p>Liste des leçons apprises du projet ;</p>	<p>- Analyse des données issues des entretiens avec les responsables de l'Administration publique et autres institutions ; moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>-Constats éventuels ;</p> <p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Confrontation entre Résultats obtenus</p>
Consolidation de la paix	<p>Dans quelle mesure le Projet Goumada a-t-il contribué à consolider la paix et en tant que catalyseur de la paix.</p> <p><b>R/La contribution du Projet aux efforts de</b></p>	<p>Les résultats obtenus servent-ils de catalyseur ?</p> <p><b>R/ Pas vraiment.</b></p>	<p>Revue documentaires( stratégies, rapports d'activité) les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement,</p>	<p>-Revue documentaire ;</p> <p>-Entretien moyennant un questionnaire direct ;</p> <p>Constats éventuels;</p>	<p>-Résultats liés aux à la consolidation de la paix ;</p> <p>-Qualité des résultats liés à la consolidation de la paix ; ;</p>	<p>- Analyse des données issues des entretiens avec les responsables de l'Administration publique, et autres institutions ; moyennant un questionnaire direct ;</p>

	<b>consolidation de la paix est très limitée, à ce stade.</b>		- Analyse de la théorie du changement du projet ; -Entretien avec les Membres de l'Administration et Responsables du PNUD et d'autres initiatives nationales moyennant un questionnaire direct			-Constats éventuels ; -Revue documentaire ; -Confrontation entre Résultats obtenus
Genre, droits humains, personnes vulnérables	Dans quelles mesures les dimensions genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prises en compte dans la conception et la stratégie du projet ?  <b>R/ Les dimensions genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), communication, appropriation nationale, droits humains</b>	- Les ressources prévues pour adresser les problématiques liées au genre et aux droits humains ont-elles été utilisées de manière efficiente ?  <b>R/ 17% des ressources budgétaires affectées aux activités liées au genre ont été dépensées.</b> -Dans quelle mesure les inégalités entre les sexes, les discriminations et les relations de pouvoir (y compris leurs causes structurelles et autres) ont changé en raison de l'intervention ?  <b>R/ Les résultats réalisés dans ce domaine ne suffisent pas pour changer les relations de pouvoir.</b>	Revue documentaires (stratégies, rapports d'activité) les entretiens moyennant un questionnaire direct et constats de terrain éventuellement, - Analyse de la théorie du changement du projet ; -Entretien avec les Membres de l'Administration et Responsables du PNUD et d'autres initiatives nationales moyennant un questionnaire direct	-Revue documentaire ; -Entretien moyennant un questionnaire direct ; Constats éventuels;	-Activités réalisées en faveur des femmes et aux droits humains; -Nombre des femmes ayant participé aux activités du projet et Nombre, qualité des activités consacrés aux droits humains ; -Valeur des ressources affectées aux activités en faveur des femmes ; -impact différencié des programmes de développement sur les femmes et les hommes,	- Analyse des données issues des entretiens avec les responsables de l'Administration publique, et autres institutions ; moyennant un questionnaire direct ; -Constats éventuels ; -Revue documentaire ; -Confrontation entre Résultats obtenus

### C. QUESTIONNAIRE DE COLLECTE D'INFORMATIONS

1. Quelle est votre fonction au sein de l'Institution ?

-----

Précisez :

-----

2. La collaboration avec les services Ministériels les bénéficiaires du projet GOUDMADA a-t-elle été suffisante et maintenue pour l'atteinte des objectifs du projet (durant la période 2019-2022) ?

-----

Précisez :

-----

3. Dans le cadre du projet GOUDMADA, quelle est votre appréciation du partenariat avec le PNUD, UNESCO ET HCDH ?

-----

Précisez

4. Pouvez-vous décrire l'implication effective de vos services dans la mise en œuvre et l'exécution du projet GOUDMADA ?

Précisez :

5. Selon vous, les objectifs et résultats (pour la période 2019-2022) du projet GOUDMADA ont-ils été atteints de manière satisfaisante ?

Précisez :

6. Selon vous, le projet GOUDMADA contribue-t-il à l'émergence de nouvelles dynamiques en matière de lutte contre la corruption? Expliquez

Développez votre réponse :

7. Quels enseignements pouvez-vous tirer de la mise en œuvre du projet GOUDMADA ?

Précisez :

8. Quelles sont les difficultés rencontrées dans le décaissement des fonds et quelles sont les solutions palliatives envisagées ?

Précisez :

9. Quelles sont vos Suggestions et Recommandations pour capitaliser les acquis du projet ?

Précisez :

10. Avez-vous l'intention de répliquer le modèle de LCC ?

11. En tant que bailleur de fonds de ce projet, quelles sont les principaux blocages de ce projet d'après vous ?

12. Si vous avez l'opportunité de recommencer le projet, comment allez-vous procéder ?

13. Dans quelle catégorie de vos projets se situe le projet GOUDMADA : réussi, partiellement réussi, projet à problème ?

14. Que recommandez-vous au PNUD pour améliorer :

1. L'atteinte des résultats ?

2. La gestion du projet ?

3. La qualité du partenariat ?

4. La qualité des résultats ?

5. La participation des femmes ? -----

-----

-----

6. La consolidation de la paix ? -----

-----



### LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

- 1) Document de Projet du PBF, o Budget du projet PBF par résultat, produit et activité,
- 2) Compte rendu de la réunion Technique du Projet GOUDMADA (Mardi 24 mai 2022),
- 3) Présentation en Powerpoint du Projet GOUDMADA (Comité de Projet, 24 mai 2022),
- 4) Présentation en Powerpoint du Projet GOUDMADA (Comité de Projet, 4 mai 2022),
- 5) Compte rendu de la réunion Technique du Projet GOUDMADA (Mercredi 3 juin 2022),
- 6) Présentation en Powerpoint du Projet GOUDMADA (Comité Technique de Projet, 2 juin 2022),
- 7) Rapport Semestriel de progrès de projet PBF, Année 2021, o Rapport financier du projet PBF par résultat, produit et activité, Année 2021, o Rapport Semestriel de progrès de projet PBF, Année 2022,
- 8) Rapport financier du projet PBF par résultat, produit et activité, Année 2022, o Liste des Ateliers de Septembre 2020 à Juin 2022, PNUD, o Document de Projet Institutions Démocratiques Intègres Redevables et Crédibles (IDIRC),
- 9) Les différents rapports d'évaluation des projets PBF (IDIRC, GOUDMADA) Documents sur la plateforme MPTFO - Projet IDIRC : PBF/MDG/A-1: Institutions démocratiques intègres, représentatives et crédibles (IDIRC) | MPTF Office (undp.org) , Documents sur la plateforme MPTFO – Projet GOUDMADA : PBF/MDG/A-2: Appui à une gouvernance démocratique à Madagascar | MPTF Office (undp.org),
- 10) CPD PNUD, o UNDAF.

### E. FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CONSULTANT EN EVALUATION

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du consultant : NGAY GUY **KALASI**, email : pudmushid@yahoo.fr

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à KINSHASA, le 20/09/2021

Signature : 

### F. FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CONSULTANT EN EVALUATION

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du consultant : Soja SESY, email : sj.sesy@gmail.com

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à Antananarivo, le 18/09/2023

Signature : 

**I. LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES**

No	Nom et titre	Organisation/Groupe	Qualité
1	Natacha Van	Bureau du Coordinateur Résident des NU à Madagascar	Coordinateur du Système des Nations Unies à Madagascar
2	Andry Harimisa Andrianony,	Peacebuilding Fund	MEAL pour le bureau de coordination du PBF
3	Natasha Van Rijn	PNUD Antananarivo, Agence d'exécution	Directrice Pays
4	Herizo Randriamampandry,	PNUD Antananarivo, Agence d'exécution	ancien Coordonnateur du projet GOUDMADA
5	Patrick Solomampionona	PNUD Antananarivo, Agence d'exécution	M&E PNUD
6	Olivier Rakotonirina,	PNUD Antananarivo, Agence d'exécution	Gouvernance officer
	Razakamanantsoa nestor	bianco	directeur
	Faly dailamanmpi	bianco	directeur
	Direc	Agence recouvrement des avoirs illicites	directeur
	Hasinyarina Michael	Transparency international	
	Vatsy	Transparency international	
9	M. Sambany Ruphin,	Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO) – Direction territoriale, Partenaires d'implémentation /Institution de LCC	Directeur territorial Mahajanga
10	M. Aina,	Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO), Partenaires d'implémentation /Institution de LCC	Chef de service de la prévention Mahajanga
14	Mme Rakotomahazo Patricia Arisoa	Pole anti-corruption Mahajanga, Partenaires d'implémentation /Institution de LCC	Chef de siège de la juridiction du second degré (PAC Mahajanga)
18	Ketakandriana Rafitson	Transparency International, Partenaires d'implémentation OSC	Directeur exécutif
19	M. Hary	Alliance Voahary gasy, Mouvement Rohy, Antsiranana, Partenaires d'implémentation OSC	Coordonnateur régional DIANA
21	M. Bertrand	Direction régionale de l'environnement et du développement durable Anosy, Bénéficiaires/Partenaires - Services de l'Etat (DREDD)	Directeur régional
22	M. Anaclet Imbiki	MAMIMAD, Autres OSC Nationale	Président
23	M. Edwin Joseph	Saint Gabriel, Autres OSC Nationale	Président
24	Mme Liva Haritiana Rasoanilana	Association des femmes journalistes, Dénonciateurs/personnes influentes/journaliste	Présidence de l'association des femmes journalistes
25	Mme Randriantsotsy	Indépendant Antananarivo, Dénonciateurs/alerteur/ faiseurs d'opinion	Activiste, dénonciateur
26	M. Fernand Celo	Journaliste indépendant, Dénonciateurs/alerteur/ Journaliste	Journaliste-activiste dans le domaine de la lutte contre la corruption
27	Mme Nirina Francia	TVM/RNM Mahajanga, Dénonciateurs/alerteur/ Journaliste	rédacteur en chef de TVM/RNM
28	M. Adriel Brice	TVM/RNM Mahajanga,	journaliste TVM, Dénonciateurs/alerteur/ Journaliste
29	Mme Geneviève Rakotonandrasana	TVM/RNM Anosy,	Journaliste membre d'une OSC locale
30	Camille Ndiamahazo,	Média indépendant Toamasina,	Dénonciateurs/alerteur/ Journaliste faiseur d'opinion
31	Mme Lucile Herimananjara	Boeny, Réseau RHI Lycée Antanimandy	animatrice
32	M. Téléphore Zafindramanana,	Boeny, Réseau RHI lycée privé L'Alizé,	animateur
33	M. Oldin,	Atsimo Andrefana, Réseau RHI	lycéen
34	Mme Vola Renée	Androy, Réseau RHI	activiste en lutte contre les trafics illicites de ressources naturelles
35	M. Miha Jona,	Anosy OSC	activiste du développement rural, Anosy
36	Mme Geneviève Rakotonandrasana	Anosy, OSC Régionale	Journaliste d'investigation
37	Mlle Bara Eugénie	Groupe de jeunes Boeny, Bénéficiaires/jeunes	jeunes

38	Mlle Mandrindrisoa Hermione	Groupe de jeunes Boeny	jeune
39	M. Oldin	Groupe de jeunes Atsimo Andrefana	jeune
40	Fomendraza	Bénéficiaires - Autorités traditionnelles	Olobe CR Beloha Androy
41	M. Rason	Bénéficiaires	opérateur économique Fort Dauphin

N°	Noms	Organisme	Qualité
1	BAILLEURS / PARTENAIRES / AGENCE D'EXECUTION		
5	Amina Ahmed	HCDH	Point focal GOUDMADA
6	Tovohery RAZAKAMANANA		Point focal GOUDMADA
7	Raveloson Aimé Gilbert RAZAFINJATOVO Meloniaina Herizo	Ministère de la Justice	DGPR Directeur de la promotion de l'intégrité DPI
8	Fetra Rakotondrasoava	Ministère de la Communication et de la Culture	DCCOM
9	Andriamanantena Davide Lucky	Haute Cour de Justice	Secrétariat HCJ
10	Razafimahefa Tahina Josué	Haute Cour de Justice	Secrétariat HCJ
11	Alain Adrianantenaina	Médiateur de la République	Point focal du projet Chargé de Mission
12	Gilbert Andrianantoanina		Point focal suppléant
13	Jean de Dieu RAKOTONDRAMIHAMINA	Cour des Comptes	Président de la Cour des comptes
	RADO Milijaona		Président de la Chambre de l'évaluation des Politiques Publiques et des audits commandés de la Cour des Comptes
14	Anthony Randrianjafiso	Assemblée Nationale	Coordonnateur des projets
15	Sahondra Rabenarivo	Comité pour la Sauvegarde de l'intégrité (CSI)	Présidente CSI SE
16	Tsiry Razafimandimby	Comité pour la Sauvegarde de l'intégrité (CSI)	Secrétaire exécutif
17	Andrianirina Laza Eric Donat	Bureau Indépendant Anti- Corruption (BIANCO)	DG du BIANCO
18	Mamitiana RAJAONARISON	Service de Renseignement Financier (SAMIFIN)	Directeur Général
19	Dieudonné Randrianomearisoa a.k.a Randy Donny	Haut Conseil de la Défense de la Démocratie et de l'Etat de Droit (HCDDDED)	Rapporteur Général
20	Anjaramalala RASOANAIVO	Haut Conseil de la Défense de la Démocratie et de l'Etat de Droit (HCDDDED)	Chef Cabinet
21	Rabarjohn Rivonandrianina	Pole Anti Corruption	Coordinatrice Nationale PAC
22	Tsimihipa ANDRIAMAZAVARIVO	ONG Tolotsoa	Coordonnateur de projet
23	Mahamoudou NDRIANDAHY	Liberty 32 + PFNOSCM	Président National
24	RAZAFINIARIVO Marie Alberte (Elisa)	Liberty 32 + PFNOSCM	Coordonnatrice Technique Nationale
25	Ketakandrianina Raftoson	Mouvement ROHY + Transparency International	Directrice Exécutive TI-MG
<b>PARTENAIRES / CIBLES A MAHAJANGA</b>			
26	RAKOTOMAHAZO Patricia Arisoa	PAC Mahajanga	CHEF DE SIEGE JURIDICION DU SECOND DEGRE (PAC MHJGA)
27	Sambany Ruffin	BIANCO Mahajanga	Directeur Territorial
28	Rakotondrabako Aina		CSTEP



## J. TERMES DE REFERENCES

### NOTICE DE SELECTION

**Recrutement de 2 Consultants Individuels (Un expert International /chef d'équipe et un expert national en gouvernance) pour l'Evaluation Finale du Projet GOUDMADA**

Référence du dossier : 266/IC/GOUDMADA/2022

Date de publication : 03 mai 2022

Pays Madagascar

**Evaluation Finale du Projet GOUDMADA**

Contrat de Consultance (IC)

National

**07 semaines calendaires**

Prière d'envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à l'adresse email [Offres.mg@undp.org](mailto:Offres.mg@undp.org) avec mention de la référence et intitulé du dossier.

**Votre proposition devra être reçue au plus tard le 19 mai 2022 à 17h00, heure d'Antananarivo.**

N'hésitez pas à écrire à l'adresse [upm.mg@undp.org](mailto:upm.mg@undp.org) copie à [procurement.team.mg@undp.org](mailto:procurement.team.mg@undp.org) pour toute information complémentaire.

**Les candidatures féminines sont vivement encouragées.**

Les Termes de Référence sont joints en annexe 01 de cette notice pour plus de détail sur la mission.

Ils décrivent principalement le contexte de la mission, les responsabilités assignées à la mission, les produits attendus de la mission ainsi que le profil des candidats recherchés.

**Documents constitutifs de l'Offre :**

Pour démontrer leurs qualifications, les candidat (e)s devront soumettre une offre qui comprendra les documents suivants :

Offre	Documents	Description	Formulaire
<b>Partie 1 : Offre Technique</b>	La lettre de soumission au PNUD	La lettre de soumission au PNUD dûment remplie et signée	Lettre de soumission – voir <b>Annexe 2.</b> (Obligatoire)
	Note méthodologique pour l'exécution de la mission attendue	Une description expliquant : En quoi vous êtes le meilleur candidat pour la mission ; La démarche ou approche, les outils ainsi que les tâches que vous comptez mettre en œuvre pour réaliser la mission ; Un chronogramme indicatif des activités	Pas de formulaire spécifique pour la méthodologie
	Curriculum Vitae	Transmettre votre CV en annexe en y incluant surtout votre expérience des missions similaires et indiquant au moins 3 (trois) personnes de référence.	Obligatoire
	Des preuves documentées des qualifications :	Joindre à votre offre les attestations/certificats des expériences spécifiques dans la thématique ; Fournir un tableau reprenant les noms des projets /activités, durée de la mission, par rapport à cette thématique, et le nom du client.	(Pas de formulaire spécifique)
	Diplômes	Transmettre une(les) copies du (des) diplômes	(Pas de formulaire spécifique)
<b>Partie 2 : Offre Financière</b>	Tableau des coûts	Remplir le tableau des coûts Spécifier le tarif journalier de vos honoraires et inclure tous les autres frais en MGA par rapport à l'exécution de cette mission. *Pour toute offre présentée en d'autres monnaies, c'est le taux du PNUD du jour dépôt qui sera appliqué pour la conversion.  Les consultants nationaux devront présenter leurs offres financières en Ariary (MGA) en incluant tous les frais en rapport avec la mission.	Voir Annexe 3

**Veillez noter que le PNUD n'acceptera aucun dossier incomplet - assurez-vous que votre demande contienne tous les éléments indiqués ci-dessus (Partie 1 : Une offre technique et Partie 2 : une offre financière).**

**Les offres incomplètes seront rejetées.**

- Le soumissionnaire retenu de moins de 65 ans sera appelé à présenter un certificat médical d'aptitude physique ;
- Le soumissionnaire retenu de plus de 65 ans sera appelé à présenter un certificat médical d'aptitude physique avec des examens complémentaires détaillés suivant exigence du PNUD. Les frais des examens seront à sa charge et le rapport médical devra être approuvé par un médecin approuvé par les Nations Unis.
- Le soumissionnaire identifié pour la position qui est en même temps employé d'une Administration Publique sera appelé à présenter aussi un document de mise en disponibilité.

**Evaluation**

L'évaluation des offres se déroule en deux temps. L'évaluation des propositions techniques est achevée avant l'ouverture et la comparaison des propositions financières.

Une analyse cumulative sera appliquée pour l'examen des candidatures. Dans le cadre du schéma d'analyse cumulative, un score total est obtenu sur la combinaison de techniques pondérée (70) et les attributs financiers (30).

\* Echelle critères techniques : 70

\* Echelle critères financiers : 30

Lorsque cette méthode de notation pondérée est utilisée, l'attribution du contrat doit être faite au prestataire dont l'offre a été évaluée et déterminée comme :

- a) réactive / conforme / acceptable, et
- b) ayant reçu le score le plus élevé à partir d'un ensemble prédéterminé de critères techniques et financiers pondérés spécifiques à la sollicitation.

Le marché sera attribué au/à la Consultant (e) ayant présenté le meilleur score combiné (rapport qualité/prix, évaluation cumulative).

a. Les propositions techniques

Elles sont évaluées sur des critères suivants en rapport avec les termes de référence :

Pour information, la proposition technique sera évaluée sur son degré de réponse par rapport aux termes de référence et sur la base des critères suivants :

Critères	Note/70
Capacité de travail et de rédaction de rapports en français	Critère exclusif
Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins BAC + 5 en Economie, Economie du développement, juriste, sciences politiques, expertises en appui institutionnel ou domaines équivalents. Une expérience dans l'Afrique subsaharienne sur ces domaines est un atout	10 points
Avoir mené, en tant que chef de mission, au moins 7 évaluations de projet/programmes/politiques publiques ;	10 points
Avoir conduit au moins 5 missions d'évaluation de projet de gouvernance, de politiques publiques ou domaines similaires	15 points
Faire preuve de clarté et de logique dans la proposition technique (méthodologie, synchronisation, etc.) pour obtenir les livrables	10 points
Avoir de compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives ; Excellentes connaissances dans l'élaboration des méthodologies d'enquête	10 points
Avoir une bonne connaissance du contexte de Madagascar et/ou des enjeux liés à la lutte contre la corruption, la redevabilité institutionnelle dans le pays	5 points
Avoir une excellente compréhension de la mission et des TDR	10 points
<b>Total évaluation technique</b>	<b>70 points</b>

Consultant international :

Expert national en gouvernance :

Critères	Note/70
Capacité de travail et de rédaction de rapports en français	Critère exclusif
Avoir un Master 2 en Sciences Politiques, Sciences Economiques, Sciences sociales ou Grandes Ecoles	10 points
Avoir au moins dix (7) d'expériences professionnelles dans le domaine de la gouvernance, de la lutte contre la corruption, de l'appui institutionnel	10 points
Avoir conduit 3 missions d'évaluation de projet de gouvernance, de politiques publiques ou domaines similaires	15 points
Faire preuve de clarté et de logique dans la proposition technique (méthodologie, synchronisation, etc.) pour obtenir les livrables	10 points
Avoir une bonne connaissance du contexte de Madagascar et des enjeux liés à la lutte contre la corruption, la redevabilité institutionnelle, l'accès à l'information dans le pays	10 points
Posséder de l'expertise dans la collecte et analyse des données statistiques	5 points
Avoir une excellente compréhension de la mission et des TDR	10 points
<b>Total évaluation technique</b>	<b>70 points</b>

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de **49 points** en cours d'évaluation technique seront retenus pour l'évaluation financière.

b. Les propositions financières

Le/la Consultant (e) fait sa proposition financière suivant le Tableau des coûts. Il doit proposer un montant forfaitaire et présenter dans le Tableau des coûts la ventilation de ce montant forfaitaire.

Le consultant devra inclure tous les frais lui permettant d'exécuter la mission suivant la durée prévue.

Les paiements seront effectués sur la base de la production des livrables tels que mentionnés dans les termes des références.

Dans une deuxième étape du processus d'évaluation, les enveloppes financières seront ouvertes et les offres financières comparées ; une note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

$$\text{Note financière A} = \frac{[\text{Offre financière la moins disante}]/\text{Offre financière de A}] \times 30$$

En d'autres termes,

$$30 \text{ points} \quad \times \quad \frac{\text{[le plus bas de tous les prix proposés parmi les offres qualifiées techniquement]}}{\text{[prix proposé]}}$$

Le nombre maximum de 30 points sera attribué à la proposition financière la plus basse.

La proposition obtenant le score global le plus élevé après l'addition du score de la proposition technique et de la proposition financière sera considérée comme l'offre la plus performante et obtiendra le contrat.

**Le/la Consultant (e) avec le cumul de notes (Technique pondérée + Financière) le plus élevé sera retenu pour le contrat.**

**Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation technique.** Aucune note ne sera donnée à cet entretien, mais il sera utilisé pour valider les points donnés au cours de l'évaluation technique et permettra de mesurer/évaluer la bonne connaissance du candidat de l'objet des TDR.

### **Contractualisation**

Un **Contrat Individuel** sera signé directement avec le consultant identifié.

Ou encore, à la demande du consultant identifié telle qu'il va le mentionner dans la lettre d'offre, un contrat "**Reimbursable Loan Agreement**" (RLA) sera signé directement avec la firme (ou cabinet ou structure) dont il va transmettre les coordonnées et documents s'il se trouve être employé régulièrement par cette firme au moment de la contractualisation avec le PNUD.

### **N.B. :**

Les consultants sont tenus de se renseigner sur les Conditions Générales des Contrats Individuels (annexe 4).

### **ANNEXES**

**Annexe 1 - Terme de Références de la mission**

**Annexe 2 – Lettre de soumission au PNUD à remplir**

**Annexe 3 – Tableau des Coûts**

**Annexe 4 - Conditions générales des Contrats Individuels :**

Suivre le lien pour télécharger les documents : <http://procurement-notices.undp.org/>





## I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le présent projet d'appui à une gouvernance démocratique à Madagascar s'aligne entièrement aux deux cadres politiques et stratégiques du Gouvernement malgache, d'une part, et du Système des Nations Unies, d'autre part. La question d'une gouvernance efficace et efficiente est non seulement décrite comme le pivot mais aussi un thème transversal du Plan Emergence Madagascar (PEM) traduite en Politique Générale de l'Etat dans laquelle la lutte contre la corruption est davantage accentuée. Par ailleurs, l'Effet 2 de l'UNDAF vise à ce que les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent efficacement leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des Droits Humains.

Cette initiative s'appuie sur la volonté ferme du Gouvernement actuel d'avancer dans la promotion de la bonne gouvernance en général et en particulier vers une lutte contre la corruption qui soit concrète et palpable et qui affecterait positivement la vie des citoyens malagasy. Cette volonté de l'État pousse également dans la direction d'un meilleur rapprochement entre institutions publiques et les populations ainsi que vers une meilleure transparence, une culture de redevabilité et de la rigueur budgétaire.

Elle se fonde également sur de nouveaux cadres juridiques et/ou normatifs renforcés dont leurs mises en œuvre pourrait avoir une empreinte positive comme entre autres, la Loi sur le recouvrement des avoirs illicites, la Loi sur le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme et les décrets d'application, la loi sur les PAC, les textes en cours d'études sur la protection des dénonciateurs et des lanceurs d'alerte, le renforcement des modes de contrôle et de l'amélioration du comportement au niveau de l'administration dans son ensemble, l'initiative du nouvel Exécutif concernant l'amélioration de l'Administration (corruption tolérance zéro, standards de services etc.), le projet de loi sur l'accès à l'information, le projet de loi sur la communication, le projet de décret sur la déclaration de patrimoine etc. ;

Ce projet a été approuvé en décembre 2019 pour 24 mois et a obtenu une extension du délai de mise en œuvre jusqu'en juillet 2022. Il a reçu le financement des fonds pour la consolidation de la paix (PBF) et mis en œuvre par trois agences des Nations Unies à savoir, le PNUD, l'UNESCO et le HCDH.

### Les défis

Nonobstant tous les efforts du gouvernement, la poursuite des actions visant l'amélioration de la gouvernance démocratique et de l'Etat reste essentielle, notamment pour rehausser davantage la confiance des citoyens envers l'État malgré les résultats déjà obtenus jusqu'ici afin de pouvoir instaurer une paix durable dans le pays.

En effet, divers rapports d'études dans le domaine de la corruption montrent encore certains aspects qui requièrent des interventions spécifiques comme la mise à jour de l'analyse des tensions réalisée en 2019 qui a indiqué un faible niveau de confiance de la population vis-à-vis des institutions de l'Etat, dû à la corruption qui affecte l'ensemble de la société et à la capacité limitée de l'administration dans la délivrance des services publics dans des secteurs clés comme la justice et la sécurité et les services sociaux de base. Les résultats du sondage l'Afro baromètre de 2018 montraient une confiance aussi faible dans les institutions de l'Etat,

La mise à jour de l'analyse des tensions réalisée en 2019 a en effet mis en évidence le faible niveau de confiance de la population vis-à-vis des institutions de l'Etat, dû à la corruption qui affecte l'ensemble de la société et à la capacité limitée de l'administration dans la délivrance des services publics dans des secteurs clés comme la justice et la sécurité et les services sociaux de base. La perception négative des usagers de la justice reste encore à un niveau non négligeable (80% en 2019)<sup>2</sup> pour influencer sur leur confiance au système judiciaire.

L'étude menée pour établir l'état de la situation du PPCP en 2019 à Madagascar<sup>3</sup> a montré que la manifestation de la corruption au niveau de l'administration est beaucoup plus ressentie par la population de la capitale que par celle du Grand sud de Madagascar. En plus de son caractère endogène, elle est accentuée par l'existence de flux financiers illicites alimentés par différentes formes de trafics ; prenant ainsi en otage l'économie du pays et aggrave les inégalités sociales déjà flagrantes. Ces flux financiers illicites sont en grande partie le produit des trafics de ressources naturelles (ressources minières, fauniques, forestières, pêches), du détournement des deniers publics et de fraudes fiscales et douanières. S'agissant de la prestation des services publics non satisfaisante, elle est à fois liée à une couverture géographique limitée, à la faiblesse des ressources allouées aux entités étatiques, à la complexité et à la lourdeur des procédures affectant les plus vulnérables.

En ce qui concerne les droits humains, les efforts dans ce domaine méritent d'être poursuivis car plusieurs défis demeurent, en l'occurrence, les actes de vindictes populaires qui surviennent sporadiquement malgré une nette diminution comparée à l'année 2018, de même que des allégations de violations des droits humains rapportées par les organisations de la société civile, les médias ainsi que la Commission Nationale Indépendante des Droits de l'Homme et qui restent des facteurs de tension au sein de la population.

Un autre élément fondamental de ce contexte se rapporte à la difficulté d'accès de la population à des voies de recours effectives auprès des instances judiciaires et administratives, de même qu'à la faible redevabilité des responsables à différents niveaux, ce qui favorise l'impunité. En effet, les dispositifs de contrôle ne sont pas toujours effectifs. Même si les dernières élections législatives de 2019 sont censées donner une nouvelle légitimité au parlement dans son rôle de représentation et de contrôle des actions gouvernementales, force est de constater que cette institution a encore besoin d'être renforcée. Environ le tiers des anciens députés sont reconduits dans l'actuelle Assemblée Nationale. En ce qui concerne la représentativité des femmes, on constate un recul par rapport au précédent mandat. Elle est passé de 21,19% en 2013 à 17,88% en 2019, malgré le fait que cette institution est pour la première fois présidée par la gente féminine ;

<sup>3</sup> Rapport d'étude - Etat de la situation du PPCP a Madagascar – Etudes sur le niveau de référence et enquêtes de perception et de qualité, ATW, March 2019.

ce qui démontre pour ces dernières la difficulté d'accéder aux instances de prise de décision et de contribuer de manière substantielle au processus de consolidation de la paix.

Toutefois, l'évolution récente du contexte pour donner suite à la réussite des dernières élections a fait naître une nouvelle dynamique politique, suscitant beaucoup d'espoir dans l'amélioration des conditions sécuritaires et socio-économique dans les quotidiens de la population, offrant aussi une opportunité d'initier un changement transformationnel dans la relation de confiance entre les gouvernants et les gouvernés.

### **Les 2 résultats attendus du projet :**

*Résultat 1: Le niveau de la corruption est réduit et la perception du phénomène s'améliore*

Le projet vise à soutenir les efforts du gouvernement en matière de lutte contre la corruption, ce qui contribue à réduire substantiellement les flux financiers illicites. A cet effet, il y a lieu que les institutions de lutte contre la corruption, c'est-à-dire, le CSI, BIANCO, le SAMIFIN et les PACs, agissent d'une manière complémentaire, coordonnée et constructive pour chaque axe d'intervention : la prévention, l'éducation et l'application de la loi. Particulièrement pour les PAC, leur mécanisme de Suivi-Evaluation interne a été renforcé pour mieux capter différentes données notamment sur le secteur d'activité, les types d'infractions, le montant des fonds illicites mis en jeu pour chaque jugement. Ceci afin de suivre l'évolution du contexte et prendre des mesures d'ajustement nécessaires. Tenant compte des avancées et leçons de la première phase, l'appui au niveau des PAC va se focaliser dans l'appui en renforcement de capacité opérationnelle et en formation tandis que l'appui en infrastructure sera minime. Le projet a aidé la partie nationale pour la mise en place d'un nouveau PAC et des antennes du BIANCO dans les régions prioritaires du PBF pour avoir une cohérence de l'ensemble de toutes les interventions du PBF.

A ce stade , les efforts entrepris jusqu'ici vont contribuer au résultat :

- Les techniciens du BIANCO et les magistrats des PAC ont pu bénéficier d'une série de renforcement de capacité sur différents thématiques. Cela a permis d'améliorer le traitement des dossiers de corruption. Actuellement le taux de prévenu/ condamné s'est amélioré.

Actuellement, le PAC Majunga est totalement opérationnel et tous les magistrats et greffiers ont pu bénéficier des renforcements de capacité nécessaires pour mener à bien leurs fonctions. Avec le concours de l'Ecole Nationale des magistrats et des greffes les 3 formations suivantes ont été organisées : les infractions sur le marché public, les chaînes de procédures pénales et la criminalité environnementale.

Pour le PAC Fianarantsoa, les préparatifs sont en cours et les mobiliers pour les salles d'audience sont déjà livrés. Cependant, le local prévu pour le PAC nécessite quelques réhabilitations et la décision d'affectation des magistrats est encore attendue au niveau du CSM. La loi PAC a été amendée<sup>4</sup> et publiée dans le Journal Officiel . Bien que les infractions économiques soient revenues au niveau des juridictions classiques, celles connexes à la corruption sont toujours les compétences des PAC. Désormais, pour donner suite à la promulgation de cette loi, les compétences des trois premiers PAC sont plus étendues sur les ressorts des Cours d'Appel des droits communs la plus proche. Il y a aussi quelques modifications sur les autres articles sur le mandat et la composition du comité de suivi des PAC.

Le décret d'application pour la mise en place de l'agence de recouvrement des avoirs illicites est pris récemment en conseil des Ministres. Le CSI organise actuellement le recrutement de son directeur général et en pourparlers avec le projet pour voir comment accélérer la mise en place de cette agence.

Avec le BIANCO, les réflexions pour développer la politique interne de lutte contre la corruption au niveau du ministère de l'Environnement sont en cours. Les consultations régionales sont réalisées et les validations au niveau technique sont prévues pour ce semestre. Cet exercice est mené conjointement avec la coopération allemande (GIZ). Néanmoins, les actions de prévention de corruption et lutte contre le trafic de ressources naturelles avec les réseaux des acteurs dans 3 régions PBF sont déjà réalisés. Cette responsabilisation des acteurs a déjà eu des résultats palpables dans ces régions dans la lutte contre le trafic illicite des tortues car quelques auteurs sont déjà appréhendés et traduits devant la justice.

2 numéros Trandraka ont été appuyés pour la pérennisation. 1 stratégie de communication et de dissémination a permis de mettre en place des points de collectes en ville et en région. Trandraka a permis la vulgarisation et la popularisation du journalisme d'investigation et suscité plus d'intérêts auprès de nouveaux partenaires financiers : le n° 9, octobre 2021, a bénéficié de l'appui de nouveaux partenaires GIZ, FES, 11th hour project, Ministère des Affaires étrangères de Norvège. Trandraka a été cité dans le cadre de l'étude sur le paysage médiatique à Madagascar réalisé par Internews.

**Résultat 2 : La redevabilité institutionnelle est améliorée contribuant au renforcement de la confiance de la population envers l'Etat**

La confiance du citoyen envers les institutions est importante pour avoir une paix durable. Ainsi, le projet va appuyer la cour suprême afin qu'elle soit plus performante et apporte sa contribution aux autres organes de redevabilité comme le Parlement. Ceci en complément de ce qui se fait déjà par le projet Renforcement de l'Etat de Droit du PNUD (RED) au niveau des Tribunaux de première instance ou d'autres partenaires.

En complément, il est important que ces organes de redevabilité entretiennent une relation d'information et de communication à double sens avec le citoyen. Ainsi, les projets se propose les appuyer afin qu'ils puissent assurer leurs mandats.

<sup>4</sup> Loi 2021-015 du 05 Aout 2021 modifiant, complétant et abrogeant certaines dispositions de la loi 2016-021 du 22 Aout 2016 sur les Pôles anti-Corruption. (JO du 20 sept 2021)

Le constat récent sur l'émergence d'une société civile active nous conduit à les appuyer à jouer leur rôle en tant qu'organe d'interpellation dans le contrôle de l'exécution des politiques publiques mais aussi de mobilisation (en particulier les jeunes) pour une participation citoyenne effective dans la vie de la nation.

A ce stade, ce résultat 2 du projet est en bonne voie et les paragraphes suivants résument les contributions vers son accomplissement : L'appui à l'opérationnalisation des mécanismes de contrôle de redevabilité se poursuit, à travers l'organisation des séries de renforcement des capacités à l'endroit de la Cour suprême (CS), la Haute Cour de justice (HCJ), le parlement, le Haut Conseil de la Défense de la Démocratie et de l'Etat de Droit (HCDEED), la Médiature et les journalistes. La HCJ mettra en profit les nouvelles connaissances et aptitudes acquises à travers les sessions de formation, pour assurer une meilleure considération et protection des droits de l'homme, ainsi qu'un traitement selon les normes des dossiers qui lui sont soumis, contribuant ainsi à la réduction de l'impunité. Les organisations de la société civile et les journalistes ont également bénéficié de formations leur permettant de renforcer leur rôle de contrôle citoyen et de veille eu égard à l'effectivité des mécanismes de contrôle.

La CS a effectué des missions de contrôle de la juridiction. Son système de filtrage à l'entrée a été amélioré pour maîtriser les rabatteurs source de tensions et de corruption.

Le HCDEED a effectué 6 missions de vulgarisation de son mandat dans 11 villes, à travers une rencontre avec les acteurs locaux (autorités administratives, chefs traditionnels, société civile, et journalistes). Son local a été réhabilité pour renforcer la sécurisation d'une partie du bureau.

Le projet note une nette amélioration de la redevabilité et la visibilité des députés à travers la production et la diffusion d'émissions hebdomadaires avec TI. Ainsi, 25/25 émissions ont été tournées et sont en ligne sur les réseaux sociaux et la plateforme ARAMASO. En outre, 4 enquêtes ont été réalisées portant sur la satisfaction citoyenne par rapport aux réponses étatiques à la crise sanitaire et sur les perceptions des citoyens par rapport aux vaccins anti-covid-19. 20 journalistes ont participé à un MOOC pour lutter contre les fausses informations et parler du vaccin avec parution d'articles. 2 articles du Trandraka 9 ont traité de la gestion de la crise en région.

Après enquêtes auprès des citoyens, 70% sont satisfaits des mesures générales prises par l'Etat et 76% des enquêtés souhaitent se faire vacciner contre la covid-19.

Un plaidoyer pour la loi sur l'accès à l'information a été mené, avec présentation auprès de l'Assemblée Nationale et du Sénat. 3 journées internationales ont eu lieu avec le MCC et OSC pour appuyer la loi, la liberté de la presse et sur la sécurité des journalistes avec publication de 7 articles contribuant à l'Indicateur 2.2.3, dépassant les objectifs. L'avant-projet sera présentée en conseil des Ministres en Decembre 2021. Cependant sa dernière version n'est pas publique. Elle devrait influencer positivement la redevabilité des institutions <sup>5</sup>et faciliter l'accès de la population aux informations à caractère public, tout en permettant l'accès à de nouveaux partenaires pour Madagascar (Open Government Partnership).

3 formations pour les femmes dans le sud ont eu lieu, avec production et diffusion de 38 reportages dans 6 émissions (Indicateur 2.3.2), dépassant les objectifs, sur des thèmes peu communs pour cette cible : corruption<sup>6</sup> et place des femmes dans le sud<sup>7</sup>. Ces productions ont permis d'améliorer la qualité de leur travail, certaines ne savent pas écrire, et 3 des journalistes ont reçus des promotions<sup>8</sup>. Des négociations sont en cours pour des diffusions hors Madagascar.

400 élèves ont participé à 3 Master Class résultant à : 1 concours d'articles pour les lycées et université ; 1 parution des gagnants dans Trandraka 9 ; 1 base de données de jeunes a utilisé pour des projets PBF connexes. Les interventions ont été filmées et seront diffusées sur les réseaux sociaux et prochaines sessions.

5 Maisons de la Communication (ancienne Maison de presse) ont été équipées en « kit visioconférence », dépassant les objectifs, pour former et opérationnaliser les salles de presse en région. Nous sommes en attente des rapports d'utilisation et d'accès.

## Impact de la pandémie COVID- 19 à Madagascar et sur la mise en œuvre du Projet

<sup>5</sup> "les journalistes ne seront pas mieux protégés sans l'adoption de textes d'application précis, rédigés clairement et diffusés auprès de tous sous une forme explicite" UNESCO, Etude sur le développement des médias à Madagascar, 2017

<sup>6</sup> Extrait du rapport d'activité : « À Taolagnaro par exemple, le groupe "corruption" n'a pas voulu aller sur le terrain le premier jour de reportage. Après avoir discuté avec chacune d'entre elles, elles ont surmonté leur peur et réussi à réaliser leurs reportages. Les termes : "investigation" ou "enquête" sur la corruption contribuent à créer un climat de peur chez les bénéficiaires qui ne se sentent pas le courage d'aller réaliser des reportages sur la corruption. Privilégier d'autres mots ou phrases telles que "réaliser des reportages sur des pratiques de corruption". Les cas de corruption sont connus des stagiaires, tout comme les différentes instances qui luttent contre la corruption. La difficulté principale réside dans le fait d'oser faire un reportage qui dénonce la corruption, qu'elle soit quotidienne ou systémique (autocensure). »

<sup>7</sup> "Les rubriques politiques sont essentiellement destinées aux hommes car considérées comme difficiles (...) alors que les rubriques sociales reviennent souvent aux femmes car elles sont vues comme sensibles". Elle souligne le peu de représentativité de femmes à des postes de directions. » Propos de Lova Rabary, rédactrice en chef de 2424.mg, recueilli lors du débat public pour la Journée sur la liberté de la Presse du 3 mai 2021 organisé par l'UNESCO

<sup>8</sup> Une femme journaliste est rémunérée entre \$50 et \$100 par mois; selon une étude de l'UNESCO de 2017, les femmes journalistes représentent 38% du corps, contre 62% d'hommes

L'année 2020 est particulièrement marquée par un changement sans précédent du contexte national marqué par la crise sanitaire liée à la COVID19 qui impacte considérablement le pays. En effet, depuis la fin du mois de mars 2020, Madagascar, comme tous les pays au niveau mondial, est touché par la pandémie de la COVID19 avec un impact considérable sur les populations et tous les secteurs sociaux, économiques et environnementaux de la grande île. Le virus s'est principalement propagé dans les grandes villes de Madagascar et notamment au sein de la capitale et de Tamatave, les deux principaux épicentres de l'île. La situation a connu une nette progression depuis le mois de décembre 2021 où plus de 100 nouveaux cas sont recensés par semaine.

Cette situation a également eu un impact considérable sur la mise en œuvre du Projet en 2020-2021, du fait d'une réduction des mouvements et les respects des mesures sanitaires. Ceci a amené le projet à réviser son plan de mise en œuvre et adapter aussi son intervention pour faire face à la pandémie d'où la demande d'une extension de la durée de mise en œuvre du projet pour six mois.

**Liste de l'ensemble des agences bénéficiaires directes des fonds du PBF (en commençant par l'agence chef de file), type d'organisation (ONU, ONG etc.) : UNDP, UNESCO, HCDH**

**Autres partenaires de mise en œuvre (gouvernementaux ou non-gouvernementaux) :**

Entité	Cadre de collaboration	Agence
Ministère de la Justice ; DIRECTION DE LA PROMOTION DE L'INTEGRITE	Appui à la vulgarisation des codes d'éthique et de déontologies des magistrats et greffes	PNUD
Ministère de la Communication	Collaboration dans le domaine du renforcement de capacité des journalistes ; appui technique dans le processus d'élaboration du projet de loi sur l'accès à l'information	UNESCO
OJM	Collaboration dans le renforcement de de capacité des journalistes d'investigation et l'appui en EPI des journalistes dans le contexte du COVID 19	UNESCO
CSI	Appui dans la formulation de la politique nationale de bonne gouvernance et l'évaluation à mi-parcours de la SNLCC	PNUD
BIANCO	Appui dans le développement du système d'informations du système anticorruption Appui pour l'opérationnalisation de deux antennes régionales (SAVA et Anosy) Appui aux missions d'investigations Collaboration dans la prévention de la corruption en particulier pour les ressources naturelles et l'éducation des jeunes Renforcement de capacité du staff du BIANCO dans la nouvel mode opératoire MOFF	PNUD
SAMIFIN	Appui matériel dans le cadre de la mise en place de la plateforme numérique centralisé dans le cadre de la lutte contre le BC/FT Appui dans la sensibilisation des acteurs impliqués dans la lutte contre le BC/FT en particulier dans la vulgarisation de la nouvelle politique nationale sur ce sujet	PNUD
Pôles Anti-corruption (PAC)	Appui à l'opérationnalisation des PACs Renforcement de capacité des magistrats et greffes, appui matériels, mis en place d'un système d'information et de suivi des PAC,	PNUD
Haute Cour de Justice	Appui à l'opérationnalisation de la HCJ Renforcement de capacité et appui à la vulgarisation des mandats	HCDH
Médiature de la République HCDDED	Renforcement de capacité et appui à la vulgarisation des mandats	HCDH
La Cour suprême dont la Cour des comptes	Appui aux missions de contrôle de juridiction Appui dans le Renforcement de capacité des magistrats et greffes de la CS	PNUD
Parlement	Appui à la vulgarisation des mandats	PNUD

	Renforcement de capacité des staffs et élus	
Transparency International	Collaboration dans le cadre de la publication du magazine Trandraka produit par le réseau des journalistes d'investigation Malina	UNESCO
	Collaboration dans le cadre du projet Aramaso pour renforcer la redevabilité du parlement dans le contexte du COVID 19	PNUD
ONG Tolontosa	Renforcement de capacité et éducation des jeunes dans la lutte contre la corruption	PNUD

## II- OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation finale du projet GOUDMADA est en conformité avec les dispositions légales inscrites dans le CPD/CPAP portant sur le mécanisme de suivi et d'évaluation des résultats du programme. Elle est également inscrite dans le document de projet objet de la convention entre les Fonds pour la consolidation de la paix et les agences récipiendaires.

Cette évaluation portera sur l'ensemble du projet (toute la période de mise en œuvre, toutes les thématiques, toutes les zones d'intervention) et couvre tous les résultats du projet pour en mesurer les niveaux de réalisation.

L'évaluation finale portera sur l'ensemble de la durée de mise en œuvre jusqu'à la date de ladite évaluation. Elle portera globalement sur la performance du projet dans l'atteinte des résultats qui lui ont été assignés et sa capacité à produire les résultats attendus. Elle concernera toutes les dimensions de la mise en œuvre du projet et couvrira à la fois les aspects institutionnels, opérationnels, techniques et partenariaux et intégrera une analyse du contexte de mise en œuvre en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19.

A cet égard, au niveau national/central, elle couvrira les organes de gestion du projet des trois agences concernées par ce projet (équipe technique du PNUD, HCDH et UNESCO).

Au niveau local, elle couvrira les parties prenantes cités tantôt bénéficiaires du projet : Ministère de la Justice, ministère de la Communication, CSI, BIANCO, SAMIFIN, PAC, Haute Cour de Justice, Médiature de la République, HCDDDED, la Cour suprême dont la Cour des comptes, Assemblée Nationale, Sénat, l'Ordre des journalistes, Transparency International, PFNOSCM, ONG Tolontosa

L'évaluation respectera le principe de l'approche basée sur les droits humains et sera focalisée d'une part sur les détenteurs de droits, notamment les populations vulnérables et principales bénéficiaires des interventions du projet : les jeunes (filles/garçons) et les femmes. En effet, un la thématique du Genre sera également traitée comme dimension transversale. D'autre part elle prendra en compte les porteurs d'obligations dont : les différents acteurs clés gouvernementaux au niveau central parmi lesquelles, les ILCC, le Parlement ...

L'objectif général de l'évaluation finale du projet GOUDMADA est mesurer la performance dudit projet en analysant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. Cette analyse permettra de dégager des leçons apprises de la mise en œuvre et les acquis à des fins de redevabilité vis-à-vis des différents partenaires et l'acquisition de connaissances, mais également en vue de leur capitalisation notamment dans le cadre de futures interventions dans le même domaine.

De façon spécifique, il s'agira de :

- Analyser l'atteinte des résultats escomptés, y compris les facteurs, qui ont facilité l'atteinte de ces derniers et les principales difficultés rencontrées ;
- Analyser les mécanismes de mise en œuvre (coordination et gestion) du projet ;
- Analyser la capacité d'adaptation du projet aux changements contextuels socioéconomique et politique du pays ;
- Analyser la contribution du projet aux documents cadre de coopération CPD/CPAP et UNDAF 2015 – juin 2021
- Analyser les capacités de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, la prise en compte et intégration des questions transversales (genre, droits humains) dans la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les leçons apprises de la mise en œuvre et les mesures prises pour garantir la durabilité des acquis.
- Examiner le niveau d'ancrage institutionnel et d'appropriation des résultats et de la démarche par la partie nationale
- Analyser les capacités de durabilité des initiatives et résultats du projet après sa clôture.

## III- CRITERES D'ÉVALUATION ET QUESTIONS CLES

De manière spécifique, l'évaluation permettra, entre autres, de :

1. Evaluer le projet par rapport aux critères de pertinence, cohérence, efficacité, efficience, effets/impacts, durabilité, la prise en compte des aspects transversaux comme le genre (égalité des sexes et autonomisation des femmes), les droits humains (réalisation des droits des ayant-droit) :
  - a) **Pertinence** :
    - Dans quelle mesure les objectifs du projet et les produits attendus étaient-ils alignés aux priorités nationales, au mandat du Système des Nations Unies en général (effet UNDAF), du PBF et du PNUD en particulier (CPD/CPAP) ?
    - Dans quelle mesure les objectifs et la stratégie du projet ont-ils été pertinents vis-à-vis des besoins des bénéficiaires ? Dans quelle mesure les produits réalisés par le projet étaient-ils appropriés aux besoins des bénéficiaires ?
    - La théorie de changement, la chaîne de résultats, les hypothèses et les risques ont-ils été bien identifiés (pertinence et fiabilité) ?
    - Les changements opérés par le projet étaient-ils justifiés ? Appropriés ? Et pourquoi ?
    - Dans quelles mesures les dimension genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes), communication, appropriation nationale, droits humains ont-elles été prises en compte dans la conception et la stratégie du projet ?

- Les interventions du projet ont-elles été pertinentes et adaptées au changement du contexte notamment en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19?
  - b) Cohérence :**
    - Les interventions et activités du projet sont-elles cohérentes avec les différentes interventions (Etat, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) passées ou en cours?
    - Existe-t-il une synergie entre les interventions du projet et celles des autres parties prenantes (Etat, autres partenaires, autres projets du PNUD, initiatives des bénéficiaires...) ou au contraire y-a-t-il des risques qu'elles s'annulent (produire des effets contradictoires)?
  - c) Efficacité :**
    - Dans quelle mesure le projet a-t-il réalisé les résultats (produits) escomptés ?
    - Dans quelle mesure la théorie de changement et les résultats de la chaîne de résultats ont-ils été réalisés ?
    - Dans quelle mesure la structure, l'organisation et les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'atteindre les objectifs escomptés ?
    - Quels ont été les facteurs clés de succès, les bonnes pratiques et les leçons apprises ?
    - Quelles ont été les contraintes dans la mise en œuvre du projet, et les solutions apportées ?
    - Quels ont-été les effets non attendus du projet ?
    - Quelles sont les recommandations et orientations pour la formulation et la mise en œuvre de projets similaires dans l'avenir ?
    - Dans quelle mesure l'appropriation nationale se manifeste-t-elle ?
    - Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué au renforcement de capacités de la contrepartie nationale ?
    - Dans quelle mesure la prise en compte du genre (égalité des sexes, autonomisation des femmes) a été efficace ?
    - Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle amélioré l'atteinte des résultats ?
    - Dans quelle mesure le respect des droits humains a-t-il été pris en compte/renforcé ?
  - d) Efficience :**
    - Les résultats du projet ont-ils été obtenus à des coûts acceptables (en termes financiers, de temps, de ressources humaines...) ? en d'autres termes, les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été à la hauteur des besoins pour permettre la réalisation des produits et atteindre les résultats escomptés ? ont-elles été utilisées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?
    - Une approche plus efficiente aurait-elle été envisageable (même résultats pour moins de coûts ou plus de résultats pour les mêmes coûts) ? autrement dit, la stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?
    - Les résultats réels ou attendus justifient-ils les ressources engagées ?
    - Les ressources prévues pour adresser les problématiques liées au genre ont-elles été utilisées de manière efficiente ?
  - e) Effets/impacts :**
    - Quels changements (ou signes précoces de changement) le projet a-t-il apporté dans la vie des bénéficiaires ?
    - Quels sont les impacts de la pandémie dans, principalement sur le niveau de redevabilité des institutions bénéficiaires, sur les objectifs du Projet GOUDMADA ?
  - f) Durabilité :**
    - Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils pérennes ou peuvent-ils être pérennisés ? Quelles en sont les conditions ?
    - Dans quelle mesure l'accompagnement technique des travaux a été réalisé pour assurer la durabilité des travaux ?
    - Dans quelle mesure le système d'entretien et de gestion mis en place était-il approprié pour assurer la pérennité des infrastructures réhabilités ?
2. Analyser et évaluer les points forts et les points faibles du Projet compte tenu du contexte et des différents paramètres de la mise en œuvre, en faisant ressortir également les effets positifs et négatifs, escomptés ou non escomptés qui ont été obtenus
  3. Evaluer et renseigner les indicateurs de changements quantitatifs et qualitatifs dans le cadre de résultat (niveau effet/ impact)
  4. Tirer des leçons pertinentes de la mise en œuvre de ce projet à des fins de connaissance ;
  5. Faire des recommandations pour redresser les lacunes, renforcer les mécanismes de pérennisation et améliorer les performances de telles interventions dans le futur ;
  6. Proposer des formes d'adaptation du Projet GOUDMADA à d'autres groupes cibles notamment les jeunes et les femmes en vue de mieux répondre à leurs besoins en matière de gouvernance

#### IV- RESULTAT ATTENDU

Le résultat attendu de cette étude est le suivant :

- Le projet est évalué sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de la durabilité des résultats obtenus ainsi que de l'impact (ou signes précoces d'impact) et en faisant ressortir notamment :
  - ✓ Une évaluation du projet (sur la base d'une échelle prédéterminée) par rapport aux différents critères susmentionnés ;
  - ✓ Les points forts et les points faibles du Projet GOUDMADA ;
  - ✓ Les changements constatés, assortis d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur les institutions bénéficiaires, la communauté cible...
  - ✓ La contribution de la mise en œuvre du Projet GOUDMADA à l'atteinte des résultats du CPD/CPAP et ceux du PBF tant au niveau national/central qu'au niveau régional/local ;
  - ✓ Les leçons apprises ;
  - ✓ Les recommandations pour améliorer la performance de futures interventions dans la thématique et pour renforcer la durabilité des résultats sur les groupes cibles, ainsi que pour sa mise à l'échelle à d'autres régions en vue d'élargir l'offre.

## V- METHODOLOGIE

Le consultant devra proposer une méthodologie dans une proposition technique et financière à soumettre au moment de postuler. La méthodologie définitive (qui sera détaillée/affinée et intégrée dans le rapport préliminaire ou rapport de démarrage) sera validée par un groupe de référence constitué si possible de l'unité de suivi-évaluation du PNUD, le suivi évaluation du PBF, de la section Gouvernance du PNUD, de la section Programme du PNUD, d'un représentant de la partie nationale et du Chef de projet et des points focaux de chaque agence

Néanmoins, la méthodologie à proposer devra intégrer les aspects suivants :-

- Réunion de démarrage ;
- Etablissement d'un chronogramme bien défini des activités ;
- Méthodologie de collecte de données et informations (Revue documentaire, Entretiens avec les principaux acteurs dans les régions proposées et autres partenaires, visites sur terrain et focus groupes de bénéficiaires et non bénéficiaires. Compte tenu de la situation de crise sanitaire, le consultant proposera la méthodologie de collecte de données la plus adéquate qui ne mettra pas en danger sa santé ni celle de ses collaborateurs, ni celle des bénéficiaires auprès desquels les données seront recueillies ;
- Analyse et traitement des données recueillies ;
- Rédaction des rapports, leur présentation (rapport provisoire et rapport final) et feedback à chaque étape de la mission avec les points focaux de chaque agence du Projet et de l'unité SE du PNUD et du M&E PBF.

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale, le nouveau coronavirus s'étant rapidement propagé à toutes les régions du monde. Depuis le 23 mars 2020, les déplacements dans le pays sont soumis à des restrictions et les voyages dans le pays sont également restreints. S'il n'est pas possible de se déplacer dans les localités d'intervention pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation devra alors élaborer une méthodologie qui tienne compte de la conduite de l'évaluation de manière virtuelle et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'entretiens à distance et d'examens documentaires approfondis, l'analyse des données, les enquêtes et les questionnaires d'évaluation. Cette méthodologie devra être détaillée dans le rapport initial et convenue avec le responsable de l'évaluation

Au cas où tout ou partie de l'évaluation devra être réalisée virtuellement, il conviendra de prendre en considération la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet / ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si une collecte de données / une mission sur le terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (skype, zoom, etc.). Aucune partie prenante, aucun consultant ou personnel du PNUD ou des partenaires de mise en œuvre du projet ne doivent être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.

Cependant, une collaboration avec d'autres personnes physique ou morale présent sur terrain est aussi possible. La méthodologie d'enquête doit être harmonisée dans toutes les zones d'intervention et les zones de dénombrement. Cela doit être aussi détaillé dans le rapport initial et approuvé par le responsable de l'évaluation.

Une courte mission de validation pourra être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants pourront être engagés pour effectuer l'évaluation et les entretiens dans le pays, à condition que cela ne présente aucun danger.

Par ailleurs, la présente évaluation doit concerner tous les aspects et toutes les interventions du Projet GOUDMADA et devra répondre notamment aux principales questions évaluatives issues des critères énumérés supra.

## VI- MODALITES D'EXECUTION

La conduite de l'évaluation finale du projet GOUDMADA s'effectuera sous la supervision du PNUD (DRR) et du MINJUS qui fourniront l'orientation globale et les conseils relatifs à ladite évaluation. Un « Groupe de Référence » composé de parties prenantes clés sera mis en place afin d'assurer un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation. Les membres du groupe de référence donneront des commentaires et des conseils à chaque étape du processus de l'évaluation : les termes de références, le rapport de démarrage, et ébauche de rapport de l'évaluation. Au besoin, ils feront des suggestions aux commanditaires pour la réorientation du processus d'évaluation.

Le travail de l'équipe des consultants, chargés de l'évaluation, sera supervisé par l'Unité de Suivi & Evaluation (USE) du Bureau Pays du PNUD qui veillera sur l'assurance qualité des rapports et des données collectées par les évaluateurs. Le projet s'occupera de l'organisation des différents ateliers envisagés au cours du processus d'évaluation (validation, vulgarisation).

Le projet GOUDMADA se chargera de mettre à la disposition du consultant les différentes études réalisées ayant trait à la mission, ainsi que le contact des personnes qu'il voudrait rencontrer. Au besoin, une lettre d'introduction pourra être remise au Consultant.

Le Consultant se chargera de tous les supports logistiques (matériels informatiques, consommables, fournitures de bureau et autres, véhicule, carburant, etc.) dont il aura besoin pour mener à bien sa prestation, que ce soit à Antananarivo ou dans les régions.

## VII- CALENDRIER ET LIVRABLES

La durée de la mission est de **sept (7) semaines calendaires** à partir de la signature du contrat. L'intervention se déroulera selon un chronogramme détaillé proposé par le consultant qui prendra en compte les éventuelles contraintes liées à l'accès aux sources de données adéquates.

Les livrables attendus du Consultant sont les suivants :

- **Un rapport de démarrage** : le consultant international élaborera le rapport de démarrage qui sera soumis aux membres du groupe de référence. Ce rapport préliminaire devra présenter entre autres i) la compréhension de la mission, ii) une courte présentation de la logique d'intervention de base du projet résumant les objectifs principaux de ce projet et les principales étapes attendues pour arriver à ces

objectifs (théorie de changement), iii) la méthodologie détaillée comprenant la matrice évaluative détaillée (cf. ci-dessous), et v) la mise à jour du calendrier définitif.

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données

- **Un rapport provisoire** : Il comprendra l'évaluation du Projet GOUDMADA selon les différents critères et questions évaluatives, relevant les points forts, points faibles, les réussites et les défis, les opportunités et les menaces, et avec les critères de qualité précisés ci-dessous. Les recommandations, ainsi que les enseignements tirés devront également y être intégrés. Sur base d'un aide-mémoire (présentation PowerPoint) soumis auparavant pour validation au Comité de Gestion de l'évaluation (groupe de référence), le consultant présentera les premiers constats, analyses, enseignements et recommandations de l'évaluation à un comité restreint qui se tiendra à la fin de la mission de collecte de données sur terrain. Un atelier de restitution du rapport provisoire pour les différentes parties prenantes et acteurs clés sera organisé et permettra au consultant de recueillir les observations et recommandations qu'il prendra en compte dans son rapport provisoire.
- **Un rapport d'évaluation final** : Ce rapport reprend et corrige le rapport précédent (mêmes exigences) en tenant compte des observations et recommandations du comité de validation. Le rapport doit être accompagné par l'audit trail pour permettre de voir dans quelle mesure le consultant a pris en compte les commentaires émis par le comité de validation

#### Critères de qualité des livrables :

Livrables	Principaux critères de qualité	Calendrier
Rapport de démarrage	<p>Cohérence entre les différentes parties du document ;</p> <p>Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ;</p> <p>Contenu (non exhaustif) :</p> <p>Exposé de la compréhension des TDR par le prestataire (pas de copier/coller)</p> <p>Méthodologie détaillée (matrice évaluative détaillée, outils, méthode de collecte proposés permettant de répondre aux questions d'évaluation et à la mise en valeur des acquis du Programme, méthodologie d'échantillonnage...)</p> <p>Programme de travail détaillé notamment couvrant les zones d'intervention du programme et conforme à la durée de prestation convenue</p> <p>Programme de travail proposé en cohérence avec la quantité de ressources (humaines) utilisées</p> <p>Implication des parties prenantes durant la phase d'évaluation</p> <p>Annexes : matrice évaluative détaillée, PV de la réunion de démarrage, code d'éthique signé...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin Semaine 1</li> </ul>
Rapport provisoire de l'évaluation	<p>Représentativité de l'échantillonnage des bénéficiaires du Projet GOUDMADA Progressive enquêtés ;</p> <p>Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique</p> <p>Conformité des données par rapport aux réalités du terrain ;</p> <p>Les questions d'évaluation sont toutes adressées avec rigueur et une analyse satisfaisante et avec les éléments d'évidence adéquats ;</p> <p>Les constats et analyses doivent être soutenus par des preuves (pas d'affirmation gratuite)</p> <p>Les forces et faiblesses du projet sont analysées ;</p> <p>Les atouts (facteurs de réussite) et contraintes (facteurs de blocages) dans le cadre de la mise en œuvre sont ressortis et analysés ainsi que leur impact durant la mise en œuvre ;</p> <p>Les acquis pour l'approche développée au niveau du Programme sont documentés ;</p> <p>Prise en compte des dimensions transversales (dimension genre, droits humains, ...) dans l'analyse et traitement des données ;</p> <p>Les leçons apprises et les recommandations sont pertinentes et réalistes et réalisables ;</p> <p>Contient un résumé exécutif clair et résumant les éléments les plus pertinents</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin Semaine 5</li> </ul>
Rapport d'évaluation final	<p>Rapport provisoire affiné, et prenant en compte les différentes observations issues de l'atelier de restitution (document reprenant le traitement des observations reçues à l'appui) ;</p> <p>Facile à lire et contient des illustrations pertinentes (graphiques...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semaine 7</li> </ul>



	Contient les annexes : TDR, liste des personnes rencontrées, etc. Qualité des outils de dissémination.	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par le bureau de pays et/ou le prestataire qu'un produit ou un service ne peut être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de la COVID-19 et des limites de l'évaluation, ce produit ou service ne sera pas payé.

En raison de la situation actuelle de la COVID-19 et de ses implications, un paiement partiel peut être envisagé si le consultant a investi du temps dans la réalisation d'un produit ou d'un service mais n'a pas pu le mener à bien en raison de circonstances indépendantes de sa volonté.

## VIII- COMPOSITION DE L'EQUIPE ET PROFIL DES CONSULTANTS

L'évaluation finale du projet GOUDMADA sera effectuée par une Equipe de 02 Consultants individuels un international et un national possédant les expertises suivantes :

- 1) Expert international en Evaluation des projets/programmes, chef de fil
- 2) Expert national en gouvernance

Les Evaluateurs devront de manière générale jouir d'un minimum de combinaison de compétences et d'expériences en matière d'évaluation et réparties comme suit :

### **Qualification :**

Les consultants doivent être titulaires d'un diplôme universitaire, au moins BAC + 5 en Economie, juriste, sciences politiques , expertises en appui institutionnel ou domaines équivalents ;

### **Compétences techniques :**

#### **Consultant international, Spécialiste en Evaluation : Chef D'Equipe**

- Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins BAC + 5 en Economie, Economie du développement, juriste, sciences politiques, expertises en appui institutionnel ou domaines équivalents
- Avoir mené, en tant que chef de mission, au moins 7 évaluations de projet/programmes/politiques publiques ; Une expérience dans l'Afrique subsaharienne sur ces domaines est un atout
- Connaissance technique et expériences avérées dans les domaines d'intervention du projet (gouvernance démocratique, lutte contre la corruption, blanchiment de capitaux, appui au parlement, droits humains, accès à l'information... ),
- Bonne connaissance des enjeux/problématiques sur les sujets tels que la parité des sexes, l'approche basée sur les droits, et le développement des capacités ;
- Très bonne connaissance des ODD et particulièrement l'ODD 16.
- Avoir des connaissances avérées sur la GAR, la théorie de changement et la chaine de résultats ;
- Compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives
- Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives ;
- Excellentes connaissances dans l'élaboration des méthodologies d'enquête ;
- Excellente connaissance du Développement des outils de collecte et de traitement des informations collectées ;
- Excellentes capacités rédactionnelles en français
- Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication ;
- Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires ;
- Expériences de travail avec le SNU à Madagascar sera un atout.

#### **Expert national en gouvernance**

- Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins BAC + 5 en Economie, économie du développement, juriste, sciences politiques, expertises en appui institutionnel ou domaines équivalents
- Expériences avérées et excellente connaissance de l'environnement de la gouvernance démocratique à Madagascar (Bonne gouvernance, lutte contre la corruption, renforcement du système judiciaire, appui au parlement, accès à l'information, droits humains ...)
- Avoir de fortes connaissances de la GAR, la théorie de changement et la chaine de résultats ;
- Aptitude et expérience de travail en équipe et dans un environnement multiculturel ;
- Posséder de l'expertise dans la collecte et analyse des données statistiques
- Excellentes capacités rédactionnelles en français ;
- Excellentes capacités d'analyse, de négociation, d'initiative, de communication ;
- Maîtrise parfaite de logiciels bureautiques et d'analyse de données primaires ;
- Expériences de travail avec le SNU à Madagascar sera un atout.

### **Compétences fonctionnelles :**

- Planification et organisation
- Bonne capacité d'analyse
- Bonne capacité de communication
- Capacité d'adaptation

- Esprit d'équipe
- Bonne capacité de rédaction en français
- Bonne maîtrise de l'outil informatique

## IX- CRITERES DE SELECTION

Les candidats sont invités à soumettre une offre technique et une offre financière.

### L'offre technique (70% de la note finale)

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de grille d'évaluation détaillée ci-dessous. **A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu sera par la suite amendée à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du comité d'évaluation.**

L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TDR ;
- La méthodologie et le plan de travail ;
- La qualification et la compétence (éducation, qualification, expérience générale, expérience spécifique,).

Le chef de fil Consultant international :

Critères	Note/70
Capacité de travail et de rédaction de rapports en français	Critère exclusif
Titulaire d'un diplôme universitaire, au moins BAC + 5 en Economie, Economie du développement, juriste, sciences politiques, expertises en appui institutionnel ou domaines équivalents. Une expérience dans l'Afrique subsaharienne sur ces domaines est un atout	10 points
Avoir mené, en tant que chef de mission, au moins 7 évaluations de projet/programmes/politiques publiques ;	10 points
Avoir conduit au moins 5 missions d'évaluation de projet de gouvernance, de politiques publiques ou domaines similaires	15 points
Faire preuve de clarté et de logique dans la proposition technique (méthodologie, synchronisation, etc.) pour obtenir les livrables	11 points
Avoir de compétence en analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives ; Excellentes connaissances dans l'élaboration des méthodologies d'enquête	10 points
Avoir une bonne connaissance du contexte de Madagascar et/ou des enjeux liés à la lutte contre la corruption, la redevabilité institutionnelle dans le pays	5 points
Avoir une excellente compréhension de la mission et des TDR	10 points
<b>Total évaluation technique</b>	<b>70 points</b>

Expert national en gouvernance :

Critères	Note/70
Capacité de travail et de rédaction de rapports en français	Critère exclusif
Avoir un Master 2 en Sciences Politiques, Sciences Economiques, Sciences sociales ou Grandes Ecoles	10 points
Avoir au moins dix (7) d'expériences professionnelles dans le domaine de la gouvernance, de la lutte contre la corruption, de l'appui institutionnel	10 points
Avoir conduit 3 missions d'évaluation de projet de gouvernance, de politiques publiques ou domaines similaires	15 points
Faire preuve de clarté et de logique dans la proposition technique (méthodologie, synchronisation, etc.) pour obtenir les livrables	10 points
Avoir une bonne connaissance du contexte de Madagascar et des enjeux liés à la lutte contre la corruption, la redevabilité institutionnelle, l'accès à l'information dans le pays	10 points

Posséder de l'expertise dans la collecte et analyse des données statistiques	5 points
Avoir une excellente compréhension de la mission et des TDR	10 points
<b>Total évaluation technique</b>	<b>70 points</b>

### **L'offre financière (30% de la note finale)**

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et per diem en cas de journée de mission ;
- Le consultant prendra à sa charge tous les frais de déplacements liés à l'exécution de sa mission – Le PNUD ne prendra aucun frais à sa charge ;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 8 semaines calendaire. ;
- Le premier décaissement des frais logistiques et de mission sera conditionné par la validation du rapport initial à J+5. Toutefois, la disponibilité effective ou non de celle-ci n'exonère pas le consultant de commencer sa mission.

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

**Note finale : 70% technique +30% financière, le marché sera attribué à l'offre qualifiée et conforme la mieux disant.**

### **DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION**

#### 1. Technique :

(i) Note méthodologique pour conduire la mission

(ii) CV - **expériences similaires et trois références** – contact mail et téléphone –

(iii) Lettre de motivation

#### 2. Offre financière \*(dans un fichier séparé)

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

Offre financière détaillée et complète pour 4 semaines calendaires de mission détaillées comme suit :

**Honoraires journalier requis pour 4 semaines calendaires de 6 jours**

**Frais logistiques autres pour les 4 semaines (communication, consommables, etc. ...)**

**Note** : le consultant ne devra à aucun moment avoir été impliqué dans le projet de quelque manière que ce soit.

### **X- ETHIQUE D'EVALUATION**

Les évaluateurs devront se référer, dans l'exercice de leurs missions, aux principes, à l'éthique et aux procédures de l'évaluation énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG. La connaissance de ces dispositifs est indispensable pour sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

### **XI- CONFIDENTIALITE**

Les consultants retenus s'engagent à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

### **XII- PENALITES DE RETARD**

Les pénalités de retard seront d'application si la remise du rapport final excède de manière inconsidérée le chronogramme planifié par le consultant. Le PNUD avisera les consultants en cas de retard établi d'une date de remise attendue du rapport final n'excédant pas une semaine complémentaire non rémunérée. A partir du 8<sup>ème</sup> jour, une pénalité de 2% du marché par jour de retard sera appliquée. A partir de 10 %, le PNUD s'octroie le droit de renoncer au contrat de manière unilatérale sans contrepartie financière.