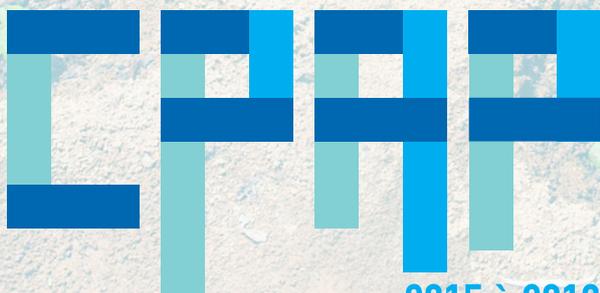




**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana



*Au service  
des peuples  
et des nations*



2015 à 2019

**Plan d'action  
pour la mise en oeuvre  
du programme de pays  
entre le gouvernement  
de Madagascar et le PNUD**

**Copyright © 2015 Programme des Nations Unies pour le Développement.  
Tous droits réservés.**

Photographie / Design de la couverture et Mise en page : © Raj Hassanaly / PNUD

# SOMMAIRE

Cadre	4
Partie I. Fondement de la relation	6
Partie II. Analyse de la situation	8
Partie III. Coopération passée et leçons apprises	11
Partie IV. Programme proposé	14
Partie V. Stratégie de partenariat	22
Partie VI. Gestion de programme	25
Partie VII. Suivi et évaluation	28
Partie VIII. Engagements du PNUD	30
Partie IX. Engagements du gouvernement	32
Partie X. Autres dispositions	35
Annexe I : Cadre de résultats et ressources du Plan d'action pour la mise en œuvre de programmes de pays	38
LISTE DES ACRONYMES	44

# Cadre

Le Gouvernement et la République de Madagascar et le PNUD Madagascar conviennent mutuellement du contenu de ce document et de leurs responsabilités dans la mise en œuvre du programme de pays.

Poursuivant leur accord et leur coopération mutuels afin de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement, les Conventions des Nations Unies et les Sommets, à l'accomplissement desquels ils sont engagés, y compris les Objectifs du Développement Durable,

S'appuyant sur l'expérience acquise et les progrès enregistrés au cours de la mise en œuvre du précédent Programme de pays (2008 à 2014),

Entamant une nouvelle période de coopération (2015 à 2019),

Déclarent que ces responsabilités seront honorées dans un esprit d'étroite coopération et ont convenu ce qui suit :



# Partie I.

## Fondement de la relation

ATTENDU QUE le Gouvernement de Madagascar (ci-après désigné « le Gouvernement ») et le Programme des Nations Unies pour le Développement (ci-après désigné le PNUD) ont conclu un accord type pour régir l'assistance du PNUD au pays (Accord de base type en matière d'assistance (SBAA)), signé par les deux parties le 16 Octobre 1992. Sur la base de l'Article I, paragraphe 2 du SBAA, l'assistance apportée par le PNUD au Gouvernement sera mise à la disposition du Gouvernement en vue d'être fournie et reçue conformément aux résolutions et décisions pertinentes et applicables des organes compétents du PNUD, sous réserve de la mise à disposition des fonds nécessaires au PNUD. Il s'agit en particulier de la décision 2005/1 du 28 janvier 2005 du Conseil d'administration du PNUD approuvant la nouvelle version du Règlement financier et des règles de gestion financière et, partant, les nouvelles définitions des termes « exécution » et « mise en œuvre », permettant au PNUD de pleinement appliquer les nouvelles procédures de programmation commune de pays résultant de l'initiative de simplification et d'harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUM). A la lumière de cette

décision le présent CPAP ainsi qu'un Plan de travail annuel (qui fera partie du présent CPAP et y est ici intégré par renvoi) conclus aux termes des présentes constituent ensemble un document de projet tel que visé au SBAA. Toute référence à une « Agence d'exécution » dans le SBAA doit s'entendre comme une référence à un « Partenaire de réalisation », selon la définition qui est donnée à ce terme dans le CPAP et les Plans de travail annuels.



# Partie II.

## Analyse de la situation

**2.1.** Depuis son accession à l'Indépendance en 1960, Madagascar a souffert de crises récurrentes (1972, 1991, 2002 et 2009) qui ont eu un impact négatif sur l'économie, fragilisé l'environnement socio-économique du pays et aggravé l'extrême pauvreté qui affecte 52,7 % de la population. En 2009, le pays a connu une violente crise politique, suite au renversement de l'ancien Président par le Maire d'Antananarivo, avec le soutien de l'armée. Le changement anticonstitutionnel du pouvoir condamné par la communauté internationale, a engendré la suspension du pays des instances internationales. Cela a eu pour conséquence la baisse significative de l'aide au développement qui est passé de US\$ 750 millions en 2008 à US\$ 400 millions en moyenne par an, entre 2009 et 2012. Cette réduction de l'aide au développement qui représente 70 % du budget des investissements du Gouvernement dans les secteurs sociaux, la mauvaise gouvernance, et l'incapacité du Gouvernement à mobiliser les ressources internes ont contribué à une importante dégradation de l'accès à l'éducation, la santé, l'alimentation, l'eau et l'assainissement. Selon l'enquête de suivi des OMD (ENSOMD) réalisée en 2012, Madagascar n'atteindra aucun des huit (8) OMD à l'horizon 2015, y compris les OMD 2, 3 et 4 pour lesquels le pays avait enregistré des progrès significatifs jusqu'en 2008.

**2.2.** Madagascar fait face à des inégalités criardes entre les milieux urbain et rural, avec respectivement 49% et 77% de taux de pauvreté, comparé à l'OMD1 fixé à 35 %. La pauvreté non monétaire est une autre entrave au développement et s'est caractérisée par un faible capital humain, une perception d'exclusion sociale parmi les pauvres, un important déficit alimentaire (28% de la population vit dans l'insécurité alimentaire), et un niveau élevé de malnutrition chronique parmi les enfants de moins de 5 ans (47,3%). Le taux de pauvreté monétaire estimée à 71,5% reste élevé (INSTAT, 2012), comparé à 70% en 1993 et 69,6 % en 2001. La crise prolongée et la détérioration continue de l'environnement des affaires ont entraîné une baisse de l'investissement privé de 33,2% du PIB en 2008 à 15,5% en 2013. La stabilité macroéconomique a été maintenue aux dépens des investissements dans les secteurs sociaux, l'agriculture et le tourisme. Cette situation a entraîné une baisse de la croissance économique de 6,2 % en moyenne pendant la période 2003-2008 à 2% , dont 1,3 % dans le secteur non-minier pendant la période 2009-2013.

**2.3.** Dans un contexte caractérisé par un taux de croissance démographique élevé (2,8%) et l'absence d'une croissance forte et soutenue, les rares périodes d'accélération de croissance n'ont pas permis à Madagascar de créer des emplois, de générer des richesses pour la majorité de la population, de réduire l'extrême pauvreté et de contribuer aux changements transformationnels. La pauvreté chronique à Madagascar est reflétée dans la faible productivité, le déficit de services publics, et l'absence de mécanismes de coordination des initiatives au niveau local, la faiblesse des services d'appui au développement (formation, information etc.) et l'extrême vulnérabilité du pays face aux chocs externes. Le sous-emploi massif qui affecte actuellement 80% de la population et le manque d'opportunités susmentionné ne favorisent pas l'insertion professionnelle de 400.000 jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail.

**2.4.** L'exclusion d'une large majorité de la population du processus d'élaboration des politiques publiques et de la gestion des ressources naturelles a été identifiée dans l'Analyse de Conflits pour la programmation du développement réalisée en 2013 comme un des moteurs de conflits et d'instabilité politique. Avec le soutien de la communauté internationale, les élections présidentielles et législatives crédibles et apaisées ont été organisées en 2013. Des institutions démocratiques ont été mises en place, mais la mauvaise gouvernance, perceptible à plusieurs niveaux demeure une préoccupation majeure du pays. La fragilité des institutions trouve ses racines dans la centralisation excessive du pouvoir, la faiblesse des contrepouvoirs, une société civile fortement politisée et concentrée dans les centres urbains; une collusion permanente entre la politique et le milieu des affaires, une armée omniprésente dans la gestion des affaires de l'Etat et l'inefficacité des mécanismes de contrôle et de redevabilité. Malgré une légère amélioration de la participation des femmes à la vie politique (19,35% au niveau des postes ministériels et 21,77% de femmes parlementaires contre respectivement 26,47% et 8% avant les élections de 2013) celle-ci reste encore faible. La corruption est un autre mal qui gangrène la société malgache. La restauration de l'Etat de droit et l'accès à la justice, notamment pour la population la plus vulnérable restent des défis majeurs. La capacité limitée de l'administration publique ne lui permet pas de remplir efficacement ses missions de planification stratégique au niveau national et des collectivités territoriales. Il en est de même de la collecte et de l'analyse de statistiques, de la mobilisation et de la gestion des ressources internes ainsi que de la coopération au développement. Les capacités de coordination et de mise en œuvre des politiques publiques et des programmes favorables à une croissance forte et inclusive créatrice d'emplois restent limitées. Malgré la multitude d'initiatives lancées, les efforts de décentralisation et de déconcentration des services n'ont pas abouti aux changements escomptés en l'absence d'une vision nationale commune et d'une mobilisation des capacités d'exécution adéquates.

**2.5.** Avec 15 types d'écosystèmes terrestres et 6 marins et côtiers, Madagascar abrite 5% de la biodiversité mondiale. Néanmoins, la récurrence des crises politiques depuis l'accession du pays à l'indépendance s'est traduite par de fortes pressions sur les ressources naturelles et les habitats. Le pays a perdu 2 millions d'Ha de forêts entre 1990 et 2010, suite à la conversion en zones de cultures, aux exploitations minières et à l'exploitation illicite des bois précieux et de chauffe. Au cours de la même période, la population a été multipliée par deux, passant de 11 à 22 millions. Des milliers d'espèces sont menacées d'extinction. L'absence d'une politique intersectorielle cohérente en matière de gestion

des ressources naturelles, d'une justice coercitive, la non application des lois, l'inadéquation du cadre légal, fiscal et réglementaire ainsi que la corruption favorisent l'exploitation et le commerce illicite des espèces protégées comme le bois de rose, les tortues et autres espèces marines. Cette situation hypothèque la vie des communautés dont la survie dépend en grande partie de l'exploitation de ces ressources et n'apporte aucun bénéfice au pays. Elle accentue en outre le sentiment d'injustice, fragilisant ainsi la paix sociale.

**2.6.** Madagascar est parmi les pays africains les plus exposés aux cyclones et le troisième pays du monde le plus vulnérable aux changements climatiques. Les pertes liées aux dégâts cycloniques étaient estimées à 4% du PIB en 2008. Cinq millions de malgaches vivent dans des régions régulièrement touchées par des catastrophes: cyclones, invasions acridiennes, inondations et sécheresses. Les effets du changement climatique se manifestent par la hausse des températures, l'intensification des cyclones, les sécheresses prolongées et la mauvaise répartition de la pluviométrie qui perturbe les calendriers agricoles, entraînant des pertes de production et une aggravation de l'insécurité alimentaire. L'atténuation de l'effet de ces aléas devrait être envisagée dans le cadre d'efforts concertés de gestion des risques et catastrophes et de renforcement des capacités de résilience des groupes vulnérables.



# Partie III.

## Coopération passée et leçons apprises

**3.1.** Le Programme de Pays du PNUD couvrant la période 2008-2011, a été prolongé une première fois jusqu'en décembre 2013, puis une seconde fois jusqu'en décembre 2014, suite à la crise politique. Ce cadre de coopération avait retenu quatre domaines prioritaires, dont (a) la promotion de la bonne gouvernance, (b) la lutte contre la pauvreté (c) la protection de l'environnement et (d) la lutte contre le VIH/SIDA. L'évolution du contexte avait amené le PNUD et l'équipe pays (UNCT) à ajuster leurs modalités d'assistance pour répondre à la crise et rester pertinent face à la nature changeante des priorités de développement. Les évaluations du PNUAD, du précédent Programme Pays et des programmes et projets ont montré que, malgré un contexte de crise prolongée, les ajustements et l'adoption de l'approche programme ont permis au PNUD de contribuer de façon significative à des changements transformationnels au niveau national. Les avancées significatives suivantes peuvent être mises en exergue.

**3.2.** En matière de promotion de la bonne gouvernance, l'appui du PNUD, aussi bien en matière de mobilisation de ressources que de coordination a été déterminant dans l'organisation et la conduite du processus électoral. Ce qui a permis un retour du pays à la légalité constitutionnelle, la reprise de la coopération internationale et l'amélioration de la représentation des femmes au sein

du parlement. Pour ce qui concerne la promotion des Droits Humains, le pays a pu produire les rapports sur la Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discriminations à l'Égard des Femmes (CEDEF) et ceux des examens périodiques universels. Les cliniques juridiques mises en place avec l'appui du PNUD ont permis de sensibiliser les populations vulnérables des zones d'intervention sur leurs droits et leur ont permis de recevoir une assistance judiciaire de proximité gratuite. L'appui du PNUD a permis la réalisation de deux études qui ont révélé les dysfonctionnements de la chaîne pénale et les faiblesses du dispositif national de lutte contre la corruption. Une évaluation des besoins en renforcement de capacités de la nouvelle Assemblée nationale a été réalisée. La mise en œuvre du projet d'appui à la participation accrue des femmes bénéficiant à 6000 femmes, a permis de promouvoir leur autonomisation et leur participation au processus de prise de décisions communautaires. Toutefois, l'absence des réformes dans le secteur de l'état de droit et de la justice n'a pas permis un meilleur impact sur la chaîne pénale. Par ailleurs, l'accès limité à la justice pour les pauvres et le sentiment d'insécurité persistent et est accentué par le phénomène des vols de bétail par les gangs armés appelés Dahalos qui continue d'affecter le sud du pays.

**3.3.** Dans les domaines du développement humain et de lutte contre la pauvreté, au niveau macro, l'appui du PNUD a permis de développer des mécanismes de coordination de la coopération au développement et d'assurer la production et l'analyse des informations sur la coopération, la pauvreté, les OMD et l'emploi. Grâce à l'assistance du PNUD, le Ministère en charge de la planification a à travers l'Institut National de la Statistique, régulièrement publié un tableau de bord sur la conjoncture économique, et a réalisé les rapports sur les OMD en 2010 et en 2012. Différentes études et assistances techniques ciblées ont également permis aux ministères d'articuler leur discussion avec les autres acteurs du développement et de programmer le développement sur la base d'outils et d'informations plus fiables. Concernant la coordination de la coopération au développement, l'appui du PNUD a permis au Gouvernement de disposer d'une base de données opérationnelle sur l'aide à Madagascar, et d'assurer l'organisation de réunions périodiques et de dialogues stratégiques sur les défis et

priorités de développement avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Pour la lutte contre le VIH/SIDA, l'appui du PNUD a permis au Pays de disposer d'un système de coordination pour la planification et la mise en œuvre des réponses à tous les niveaux. Le manque de consensus et l'insuffisance de capacité institutionnelle n'ont pas permis au gouvernement de concrétiser l'élaboration de la stratégie intérimaire de développement malgré l'appui du PNUD.

**3.4.** Au niveau du monde rural, un des succès clé porte sur l'accès des populations, en particulier les groupes vulnérables notamment les femmes, aux opportunités d'emplois et aux activités génératrices de revenus. Les efforts conjoints du PNUD et du Fonds d'Equipements des Nations Unies (UNCDF) ont amélioré le taux de pénétration de la microfinance de 5% à 25% entre 2006 et 2013, augmenté le nombre de bénéficiaires de services adaptés comme le Crédit avec Education (CAE). Les opportunités d'emplois et d'activités génératrices de revenus sont désormais accessibles aux femmes, aux jeunes et aux groupes vulnérables, profitant directement à 25.000 bénéficiaires dans les régions d'Analamanga, Androy, Atsimo Andrefana, Atsimo Atsinanana et Menabe. Aussi, 50.000 personnes ont bénéficié des services d'éducation financière dans les zones ciblées. Concernant l'appui au secteur privé, le PNUD a expérimenté le concept de développement de marché inclusif pour connecter les petites associations de producteurs avec des entreprises privées. Le PNUD a également renforcé les capacités des structures intermédiaires d'appui au secteur privé telles que la fédération des chambres de commerce et de l'industrie, le centre d'arbitrage et de médiation, les associations professionnelles. L'adoption de l'approche intégrée de développement communautaire impliquant plusieurs acteurs et agences du système des Nations Unies a permis d'améliorer l'impact des interventions sur les bénéficiaires.

**3.5.** Dans les domaines de la gestion des risques et catastrophes, les interventions du PNUD ont permis de doter le pays d'outils et de dispositifs de gestion et de réduction des risques de catastrophes. Un état des lieux des capacités des instances nationales en charge de la réduction des risques de catastrophes (RRC) et du changement climatique (CC) a été réalisé et le plan de contingence national mis à jour. Le Centre de Réflexion, de Veille et d'Orientation (CERVO) a été rendu opérationnel et la SNGRC révisée. Grâce à l'appui du PNUD, des curricula de formation sur la RRC ont été élaborés pour l'enseignement primaire et secondaire et un programme de Master 2 en GRC a été instauré au niveau de la faculté de sciences sociales de l'université d'Antananarivo. A travers les renforcements de capacité à différents niveaux, les communes et les «fokontany»

disposent de plans de RRC. Des exercices de simulation ont été menés pour mieux préparer les institutions et la communauté à la GRC. Toutefois, les mécanismes d'assistance au relèvement post-catastrophe qui constituent une opportunité de programmation intégrée des initiatives sur la pauvreté, l'environnement et la gouvernance méritent d'être renforcés pour augmenter la résilience des communautés. Dans le domaine de l'environnement, l'appui du PNUD a permis l'établissement des états initiaux et l'extension de nouvelles aires protégées en soutien à la bonne gouvernance environnementale. Le développement de modèles agro-écologiques a permis une meilleure gestion durable des terres dans les zones arides du Sud de Madagascar. L'état des lieux des capacités nationales à appliquer les conventions de Rio ainsi qu'un plan de mobilisation de ressources ont été réalisés. Le partenariat avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et d'autres institutions a été déterminant pour la mise en œuvre des programmes nationaux dans le secteur de l'environnement.

**3.6.** Parmi les autres leçons à retenir, figure la nécessité de poursuivre l'appui du PNUD en matière de renforcement des capacités institutionnelles et techniques des partenaires, de dialogue politique, de communication stratégique, de conseils et de développement de partenariat. Le leadership du PNUD et son ancrage au niveau des zones et populations vulnérables ont été capitales pour relever les défis en matière de lutte contre la pauvreté, gestion des risques et catastrophes naturelles et promotion des droits humains. La prise en compte de l'égalité du genre, l'appui aux institutions nationales dans l'organisation des élections démocratiques, la consolidation de la paix, l'appui à l'instauration de la bonne gouvernance sont autant de domaines où l'avantage compétitif du PNUD a été mis en valeur au courant du cycle qui s'achève. L'implication effective de la contrepartie nationale à tous les niveaux, a permis de renforcer son engagement, l'appropriation nationale et de garantir la durabilité des interventions.

IREO DINGANA AMIN'NY  
FANDRAFETANA TETI-BOLA :

1. MANAOVA JERITODIKA IREO TANJONA  
ARA-BOLANAO.
2. TOMBANO IREO LOHARANOM-BOLA  
MIDITRA ISAN-TSOKAJINY.
3. MANAOVA LISITRA IREO KABAZAM-  
PANDANIANA SY NY VOLA ILAINA

# Partie IV.

## Programme proposé

**4.1.** Le présent CPAP est le fruit d'un processus fondé sur une large consultation de l'ensemble des parties prenantes. Conscient de l'enjeu que représente l'alignement avec le plan stratégique aussi bien au niveau global que régional, le bureau de pays du PNUD Madagascar a demandé et obtenu l'appui du siège du PNUD à travers une mission de programmation. Cette mission a procédé à des consultations avec les représentants des ministères techniques de la contrepartie nationale, les partenaires techniques et financiers (PTF), les autres agences du Système des Nations Unies au niveau central et décentralisé, le secteur privé, la société civile et les communautés de base pendant la période du 7 au 17 avril 2014. Les recommandations formulées par la mission, associées aux résultats des différentes évaluations, dont le rapport de l'Enquête nationale de suivi des OMD (2012-2013) et des défis de développement au niveau national et par région ont servi de base pour la formulation du présent programme. Dès la signature du PNUAD 2015-2019 avec le gouvernement le 10 juin 2014, le PNUD a entrepris la formulation de son Document de Programme Pays (DPP) en consultation avec les parties concernées susmentionnées, sous le leadership du Ministère de l'Economie et de la Planification, agence nationale de coordination. Ce document qui matérialise la contribution du PNUD au PNUAD est aligné à la fois sur la Politique Générale de l'Etat et sur le plan stratégique 2014-

2017 du PNUD. Les activités prioritaires et les résultats clés du programme sous les deux piliers stratégiques du programme (Gouvernance démocratique et Etat de droit, et Croissance et Développement inclusifs) aux niveaux macro, méso et régional /local sont complémentaires et se renforcent mutuellement. Ils contribuent au soutien à la résilience et au développement des capacités des populations à surmonter les chocs politiques, économiques, sociaux et environnementaux, et à être les principaux acteurs du changement transformationnel.

Le DPP a fait l'objet de validation le 11 septembre 2014 au cours d'une réunion à laquelle toutes les parties prenantes étaient présentes. L'alignement avec le Plan Stratégique du PNUD a fait l'objet d'une attention particulière, se traduisant par un ajustement systématique aussi bien dans la formulation des résultats et des indicateurs, que dans la prise en compte des paramètres opérationnels et de gestion prévoyant le renforcement du système de suivi et d'évaluation systématique des progrès en termes de qualité et de résultats, et l'appui aux recherches et analyses politiques. Par rapport à l'alignement thématique, le programme intervient dans les trois secteurs d'activité du PNUD que sont le développement durable, la gouvernance démocratique, climat et adaptation et dans quelques domaines émergents, dont la gestion des ressources naturelles, qui constituent à la fois un potentiel de développement important pour Madagascar mais un aussi facteur de risque de conflits aux niveaux national et des communautés locales.

**4.2.** L'élaboration du PAPP 2015-2019 a démarré par des réunions de consultations du 4 au 7 novembre 2014 avec les parties prenantes autour des quatre produits du DPP, du suivi-évaluation et des modalités de mise en œuvre du programme. Ces réunions ont été suivies d'un atelier de deux jours qui a donné l'opportunité aux différentes institutions de la contrepartie nationale et les partenaires d'échanger et de s'accorder sur le contenu du nouveau programme ainsi que sur tous les aspects liés à la gestion et à la mise œuvre. Le présent PAPP a reçu les contributions de toutes les parties prenantes avant sa signature avec le gouvernement. L'appropriation nationale est au centre de la stratégie de mise en œuvre du programme. En effet, il est prévu que les

partenaires gouvernementaux soient au premier plan aussi bien dans sa gestion que dans la mise œuvre, notamment en tant que partenaires de mise en œuvre ou parties responsables. Il en sera de même pour le suivi et l'évaluation pour lequel le Ministère en charge de la planification a été identifié comme partenaire de mise en œuvre, l'objectif étant d'assurer la cohérence, la durabilité et de mieux refléter les contributions du PNUD à la mise en œuvre des priorités de développement du pays.

**4.3.** Outre les cinq principes classiques de programmation des NU (droits humains, genre, gestion axée sur les résultats, durabilité environnementale, renforcement des capacités) également reconnus dans le plan stratégique (2014-2017) du PNUD auquel ce programme est totalement aligné et qui continueront à être strictement observés et systématiquement promus, ce programme, compte tenu du contexte spécifique du pays, sera imprégné par les principes de sensibilité aux conflits et de lutte contre la corruption;; principes dont la promotion et le respect seront décisifs pour le succès du programme. Le PNUD veillera à soutenir le pays à se conformer à la convention des NU contre la corruption, consécutive à la résolution 58/4 du 31 octobre 2003, et à renforcer les capacités des institutions nationales et des collectivités décentralisées pour la mise en œuvre des politiques et des pratiques anti-corruption, susceptibles d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et d'alléger ainsi le fardeau de la pauvreté. Quant à la sensibilité aux conflits, elle sera illustrée par une approche de « ne pas nuire ». Elle devra également imprégner toutes les activités du programme, et sera en particulier observée à toutes les étapes du cycle des projets. Ce programme mettra en œuvre de façon effective le principe des 3C (cohérence, coordination, complémentarité), guidé par une attention plus soutenue pour la réalisation d'impacts. Ceci suppose des efforts de mise en cohérence des initiatives des différents partenaires, et autant que possible, une approche communautaire intégrée sur les mêmes cibles pour l'ensemble des composantes du programme, prioritairement les femmes, les jeunes et les populations vulnérable (vivant avec moins de 0,5 dollar par jour), une concentration géographique dans les régions de Androy, Atsimo Andrefana, Atsimo Atsinanana, Menabe, Anosy, Vatovavy Fitovinany, DIANA (Nosy be), Vatovavy Fitovinany, Analamanga et Atsinanana (autour des zones d'exploitation de Ambatovy) ainsi qu'une mise à l'échelle des interventions réussies et des bonnes pratiques aux niveaux méso et micro, compte tenu de l'immensité du territoire national et dans le cadre de l'appui-conseil au Gouvernement et aux régions. Dans les zones ainsi ciblées, les caractéristiques de la pauvreté monétaire et non monétaire de la population, les violations des droits humains, les taux de pression sur les ressources naturelles et

le caractère non inclusif de la croissance économique sont les plus marquées (cf rapport sur les OMD au niveau national et par région). Le schéma de développement communautaire intégré y sera appliqué et la coordination des appuis avec tous les acteurs du développement local sera renforcée sous le leadership des régions ciblées. La pérennité des résultats des interventions sera garantie grâce à la participation inclusive des bénéficiaires, le renforcement des capacités nationales et de l'appropriation du programme, la coordination des appuis avec les autres PTFs et l'appui du SNU et des autres PTFs à la mise en œuvre du programme national de réduction de la pauvreté et de développement inclusif (PGE, PND, stratégies sectorielles, plan régionaux de développement etc).

**4.4.** Les activités de renforcement des capacités nationales et locales seront conduites selon une approche de type « Développement organisationnel/ Renforcement institutionnel » (ID/OD), appuyée sur un « modèle organisationnel intégré » (MIO), avec une attention particulière aux contextes et au renforcement des potentialités de collaborations et de synergie entre les institutions et les organisations qui participent à la mise en œuvre. Cette approche permettra de répondre aux besoins en capacités humaines et institutionnelles nécessaires au modèle de programmation intégrée. C'est ainsi que la décentralisation, la gestion des ressources naturelles, le foncier, la gouvernance participative le soutien à la résilience communautaire et le développement local devront être envisagés de façon synchronique, aux niveaux normatif, institutionnel et opérationnel. Ceci permettra d'assurer plus de transparence, un accès plus équitable aux opportunités économiques et une sécurité communautaire efficiente. Egalement, le développement des synergies entre les institutions publiques, la société civile et les média constitue l'approche la plus efficiente pour la réalisation de l'effet 2 du PNUAD. Le renforcement des capacités nationales en matière de suivi et évaluation, aussi bien au niveau central que décentralisé, contribuera à l'amélioration des compétences et la diversification des institutions chargées de la production de données statistiques fiables indispensables à la formulation des stratégies et politiques de développement.

**4.5.** Instruit par l'expérience de ces 5 dernières années, ce programme intègre dans ses différentes composantes la prévention des crises, ce qui se traduit par l'identification a priori de procédures de mitigation dans la chaîne de réalisation des livrables. C'est ainsi que des modalités flexibles de mise à disposition des ressources seront envisagées après les évaluations des capacités et les micro-évaluations et les partenaires seront préparés à s'adapter à toute circonstance inattendue. Enfin, un contrôle de qualité plus rigoureux sera assuré à tous les niveaux, en tenant compte notamment de la fragilité politique du pays,

des objectifs de renforcement de la cohésion sociale et de la réconciliation nationale. Madagascar étant confronté à une multitude de défis, le risque de retomber dans une crise sera minimisé par l'ensemble des activités envisagées pour la gouvernance, l'état de droit et la redevabilité y compris le soutien à la mise en œuvre des recommandations des Examens périodiques universels, un renforcement des synergies et de la coordination des interventions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), sans oublier la diversification des partenariats.

**4.6.** Le Programme proposé comprend deux grandes composantes : (1) la gouvernance démocratique et consolidation de la paix et (2) le développement durable et inclusif. La composante gouvernance démocratique comprend deux piliers. D'une part, (i) la décentralisation et la gouvernance locale qui englobent le renforcement des capacités des collectivités territoriales décentralisées, de la société civile et des communautés de base pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité et le relèvement efficace. Et d'autre part, (ii) l'amélioration de l'état de droit, de la transparence et de la redevabilité par la facilitation de l'accès à la justice, l'intensification de la lutte contre la corruption et la participation citoyenne. La composante développement durable et inclusif est structuré autour de trois piliers : (i) création des opportunités d'emploi et des activités génératrices de revenu pour les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, (ii) le renforcement des capacités de résilience et relèvement précoce, et (iii) la gouvernance environnementale réconciliant les préoccupations de conservation et de développement aux niveaux régional et local.

Ces activités proposées pour aider le pays à relever les défis dans le domaine de la gouvernance répondent aux priorités du pays notamment, au premier axe de la Politique générale de l'Etat relatif au « renforcement de la gouvernance, de l'Etat de droit et l'instauration d'une justice équitable ». Il est totalement aligné sur le Plan Stratégique du PNUD, principalement à l'effet deux qui porte sur « les attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté de droit et de redevabilité sont remplies grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique ». Ces actions sont cohérentes avec le Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement à Madagascar et plus spécifiquement à l'effet numéro deux dont l'intitulé est : « les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains ». Les interventions proposées tiennent également compte des interventions des autres PTF et des avantages comparatifs du PNUD, notamment en

matière de décentralisation, de consolidation de la paix, de relèvement, d'état de droit, de justice et de redevabilité et vont contribuer directement aux deux premiers produits du Document de Programme Pays (CPD).

**4.7.** Composante Gouvernance démocratique et consolidation de la paix, pilier décentralisation et la gouvernance locale: Pour ce qui est du premier produit intitulé « les collectivités territoriales décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurées et outillées pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace ; résister aux différents chocs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population », les interventions seront articulées autour de trois axes principaux. Pour l'axe portant sur la décentralisation et la gouvernance locale, le PNUD va accompagner le pays dans la mise en œuvre des nouvelles lois sur la décentralisation (comprenant les cadres de transfert de compétences et des ressources). L'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement Local ainsi que la contribution à sa mise en œuvre sont également envisagées. Il est aussi prévu d'appuyer les collectivités territoriales décentralisées (CTD) des zones d'intervention dans la promotion des mécanismes visant le renforcement de la redevabilité des gouvernants, la participation active des citoyens aux affaires locales (y compris la promotion du volontariat) et la prise des responsabilités de tous. En outre, le PNUD soutiendra le développement économique local à travers la création des conditions institutionnelles telles que l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement locaux intégrés et inclusifs. Ces initiatives permettront, à au moins trente CTD dans les zones d'intervention du programme, de mettre en œuvre et de suivre leur plan opérationnel participatif budgétisé sensible au genre et des systèmes de sécurité intégrant la prévention des risques, la résilience des communautés aux chocs et le relèvement.

**4.8.** Dans le cadre de la réconciliation nationale et à la consolidation de la paix, le PNUD saisira l'opportunité de l'éligibilité de Madagascar au Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la paix comme un atout et contribuera au renforcement des capacités des acteurs, à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan de réconciliation nationale et soutiendra le maintien du dialogue dans la perspective d'une médiation entre les élites politiques. En même temps, le PNUD appuiera la consolidation de la paix à travers l'appui aux institutions et aux acteurs œuvrant dans ce domaine, la valorisation du rôle des femmes ainsi qu'à la coordination des infrastructures de paix comme recommandé par la Déclaration de Maseru. Un programme d'éducation à la paix et d'éducation civique sera

développé, des mécanismes de dialogue communautaire seront renforcés par la continuité de la mise en place des Comités Locaux d'Alerte Précoce (CLAP). Des initiatives dans une approche de sécurité communautaire seront envisagées pour faire face au sentiment d'insécurité des communautés surtout dans le Sud du pays. Les capacités des autorités et des acteurs locaux seront renforcées en faveur de la cohésion sociale. En somme, l'ensemble des activités bénéficiera directement à au moins quinze initiatives et structures locales contribuant à la réconciliation nationale, à la prévention de conflits, à la cohésion sociale et à la consolidation de la paix.

**4.9.** Composante Gouvernance et consolidation de la paix, pilier amélioration de l'état de droit, de la transparence et de la redevabilité : Les interventions au niveau du deuxième produit du PAPP intitulé « les institutions démocratiques et les acteurs en charge de la redevabilité et de l'Etat de droit ont des attributions claires, des ressources et des capacités appropriées pour leur permettre d'exercer leurs fonctions de façon efficace et transparente et de faciliter l'accès à la justice, la lutte contre la corruption et la participation citoyenne », porteront sur deux principaux axes. L'axe portant sur la justice et l'état de droit sera consacré à contribuer à la prise en charge des dysfonctionnements de la chaîne pénale identifiés en 2014. Il s'agira plus spécifiquement de renforcer les capacités des acteurs de la chaîne pénale y compris la police judiciaire, la magistrature, la défense, les services d'appui dans les juridictions, le pénitencier ainsi que le système de monitoring judiciaire. Un appui technique à la coordination ainsi qu'à la réforme de la justice plus en général fera en sorte que le pourcentage des affaires criminelles et correctionnelles traitées par les tribunaux par rapport au total des affaires enregistrées dans les zones d'intervention augmente de 20,74% en 2014, à 35% en 2019. Le PNUD va également soutenir l'assistance judiciaire aux justiciables, la sensibilisation aux Droits Humains et l'appui à une justice de proximité notamment en faveur des femmes, des jeunes et des couches vulnérables.

**4.10.** Pour ce qui est de l'axe sur la redevabilité, la transparence et la lutte contre la corruption, les capacités du Parlement évaluées avec le soutien du PNUD en 2014 seront renforcées afin de consolider son rôle législatif, de contrôle et de représentation du peuple. Grace aux leçons apprises dans l'appui aux élections en 2013, le PNUD va continuer à soutenir les structures en charge de la préparation et de l'organisation des prochaines élections. L'objectif ici étant d'appuyer au moins trente institutions et acteurs (y compris le Parlement et l'organe de gestion des élections) afin qu'ils disposent d'outils et de compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions et à la promotion de la participation citoyenne y compris des femmes et des

jeunes. Enfin, le PNUD accompagnera la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption récemment développée tout en renforçant les capacités des institutions et des acteurs concernés. Dans ce cadre, les initiatives de sensibilisation et de prévention en collaboration avec la société civile et les médias seront soutenues. Sur la base des expériences acquises à travers les initiatives soutenues jusqu'en 2014, le PNUD va appuyer six nouvelles initiatives contribuant à la lutte contre la corruption et à la participation citoyenne pendant le nouveau cycle de programmation 2015-2019. Les interventions visant spécifiquement un meilleur accès des femmes à la justice, leur plus grande participation aux processus démocratiques, leur accès à la prise de décision, aux postes de responsabilité et à la lutte contre la corruption et l'égalité du genre constituent une dimension significative au niveau de ce produit.

**4.11.** Composante développement durable et inclusif, pilier création des opportunités d'emploi et des activités génératrices de revenu : Pour répondre aux priorités nationales de réduction de la pauvreté et de développement durable telles qu'énoncées au niveau du deuxième axe de la Politique Générale de l'Etat (La reprise économique à travers l'instauration d'un environnement social et politique stable, le maintien de la stabilité macroéconomique et le rétablissement d'un climat des affaires attrayant ), les activités proposées dans le domaine de la réduction de la pauvreté et la réalisation des Objectifs de Développement Durable sont alignées au premier effet plan stratégique intitulé « la croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus ». Ces actions répondent également aux objectifs du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement à Madagascar, principalement au niveau du premier effet (« les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable »).

**4.12.** Composante développement durable et inclusif, pilier renforcement des capacités de résilience et relèvement précoce : Considérant la récurrence des cyclones, des inondations, des sécheresses et du niveau de l'extrême vulnérabilité des populations, la gestion et la réduction des risques et des catastrophes constitue le troisième axe. L'appui du PNUD portera sur le renforcement des capacités institutionnelles en matière de prévention, de soutien à la résilience des communautés, de préparation et du relèvement à travers la mise en place et le suivi de l'application d'un cadre législatif régissant les activités

de réduction des risques de catastrophes à l'échelle des CTD. L'éclaircissement des décisions et l'intégration de la Réduction des Risques de Catastrophes dans les politiques sectorielles et de développement au niveau national et local par la mise en place, l'opérationnalisation et le suivi d'un système d'information intégré sur les risques des catastrophes. Le PNUD contribuera au renforcement de la résilience des communautés pour faire face aux catastrophes en mettant l'accent sur le relèvement avec la mise en place de 30 structures locales de GRC opérationnelles. Pour ce produit, un accent particulier sera mis sur l'égalité du genre, notamment à travers le renforcement des outils de planification et de budgétisation sensibles au genre au niveau des CTD. Une attention particulière sera portée à une meilleure prise en compte des besoins spécifiques des femmes dans les différents plans de développement et autres outils stratégiques. Aussi, un accent sera mis sur la participation de la femme par la valorisation de son rôle dans le processus de réconciliation nationale et de consolidation de la paix à travers son intégration dans des structures locales à tous les niveaux.

**4.13**. L'objectif au niveau du troisième effet du DPP (« Les institutions et les parties prenantes au niveau national et local utilisent des outils et des mécanismes qui facilitent la réalisation des OMD / ODD et une utilisation plus efficace de l'aide au développement ») est de contribuer d'ici 2019 au développement d'un plan national de développement à moyen terme axé sur les OMD / ODD et tenant compte de la prévention des conflits, la protection de l'environnement, la croissance équitable, la résilience des communautés ou leur capacité à surmonter les chocs, la prévention des catastrophes et des risques liés au climat. Plusieurs rapports seront également élaborés (Rapport OMD, RNDH, cinq rapports sur la coordination et l'efficacité de l'aide au développement) et une conférence sur le développement de Madagascar organisée. Plus spécifiquement, le PNUD prévoit d'appuyer le développement des capacités institutionnelles nationales et régionales de programmation du développement économique, social et environnemental, de coordination et de mise en œuvre des stratégies et politiques nationales et sectorielles favorables à la croissance inclusive, et à l'atteinte des OMD/ODD. Il s'agira également pour le PNUD de fournir une assistance technique ciblée aux niveaux national et régional pour la mobilisation des ressources internes, la préparation et la gestion de cadres budgétaires de moyen terme, ainsi que l'opérationnalisation du cadre de concertation et d'actions public-privé (Groupe de Dialogue Stratégique -Secteur Privé) en vue de l'amélioration de l'environnement des affaires. Ceci dans le cadre de l'appui coordonné des PTF à la mise en œuvre de

la Politique Générale de l'Etat et des Stratégies Nationales et sectorielles de Développement axées sur les OMD et les Objectifs de Développement Durable. Le PNUD appuiera la collecte et l'analyse des statistiques clés et la réalisation des études/analyses pertinentes (les ODD, le secteur privé, l'emploi, la pauvreté, les inégalités et la croissance). Une contribution sera apportée à la conduite du RGPH, sous le leadership de l'UNFPA. Plus spécifiquement pour le Plan National de Développement, des appuis seront apportés à son lancement et la mise en place d'un SIG informatisé. L'égalité entre hommes et femmes sera considérée à travers la prise en compte des facteurs sources d'inégalités dans les stratégies, politiques ainsi que dans la production d'outils d'aide à la décision et de pilotage du développement.

**4.14**. Composante développement durable et inclusif, pilier gouvernance environnementale : Dans le domaine de l'environnement pour le développement durable, le soutien à la bonne gouvernance environnementale se concrétisera par la valorisation des ressources naturelles en mettant un accent sur une meilleure conciliation des préoccupations de conservation avec celles du développement. Tout en contribuant à l'amélioration du cadre fiscal et législatif, le PNUD apportera son appui pour l'utilisation durable et rationnelle des écosystèmes, des forêts et des terres. La promotion de l'approche paysage forestier épineux et sec dans le Sud de Madagascar sera soutenue, pour permettre aux régions concernées de disposer d'un plan d'utilisation de sol couvrant un périmètre de 2.400.000 ha, et de créer 100.000 ha d'Aires de conservation communautaire. Le PNUD accompagnera également la création de cinq nouvelles aires protégées avec la mise en place des mécanismes de cogestion impliquant les communautés, les entreprises privées et les ONG. Pour permettre à Madagascar à faire face aux effets du changement climatique, le PNUD appuiera le renforcement des capacités nationales d'adaptation pour permettre aux institutions d'appui au développement rural, aux régions et aux communes cibles d'intégrer les risques liés aux Changements Climatiques dans les plans régionaux et communaux de Développement et ainsi contribuer à renforcer leur résilience. Cinq systèmes de gestion d'information météorologique et climatique seront également installés dans les zones cibles pour une meilleure prise en compte des aléas climatiques dans les décisions permettre le renforcement de la résilience d'au moins 30 communautés vulnérables dans les régions identifiées ci-dessus à travers une analyse de vulnérabilité). Le PNUD contribuera aussi au renforcement des capacités nationales de manière à tirer un meilleur profit des opportunités de partenariat mondial pour le développement durable, particulièrement la coordination et le suivi de la mise en œuvre des conventions de Rio y compris l'accès aux

opportunités lié au marché de carbone. Ceci va permettre à au moins 60% des acteurs (ONG, Sociétés privés, STD, communautés) cibles de formuler des projets et de saisir les opportunités de financement sur le marché de carbone.

**4.15.** Pour soutenir « la transformation structurelle, le renforcement des capacités productives durables et la bonne gouvernance environnementale sont effectives et favorisent la création des emplois et des moyens de subsistance au profit des populations pauvres ou vulnérables, surtout les femmes et les jeunes » telle que stipulé dans le quatrième produit du DPP 2015-2019, le PNUD supportera les initiatives visant à créer au total 85.000 opportunités d'emploi et de revenus durables en faveur des femmes, des jeunes et des populations vulnérables vivant avec moins de 0,50USD/jour. Un accent particulier sera mis sur les filières porteuses dans les secteurs de l'artisanat, du tourisme, des technologies de l'information et de la communication, des textiles, des métiers du bâtiment, y compris les métiers qui relèvent du domaine de l'emploi vert. Afin de répondre aux défis de création et de préservation d'emplois et à l'amélioration des revenus des populations cibles, le PNUD conduira des interventions dans plusieurs domaines. Le développement de l'écotourisme et la promotion de la nouvelle image de l'artisanat local utilisant les fibres naturelles offre des possibilités immédiates pour les emplois verts pour les femmes et les jeunes. Sous l'initiative Iles Vanille, visant à stimuler l'écotourisme dans les îles de l'océan Indien, le gouvernement a l'intention de créer 10.000 emplois chaque année, avec le soutien technique du PNUD pour l'élaboration de la stratégie 2012 – 2020 du ministère du Tourisme. Dans une approche multisectorielle, multi-acteur et à plusieurs niveaux il d'agira d'adresser les problématiques de pauvreté extrême et renforcer la résilience des communautés, notamment par le renforcement et la mise à l'échelle de l'approche intégrée de développement communautaire mise en œuvre depuis 2014 qui permet de concentrer de façon cohérente plusieurs activités dans les mêmes zones d'intervention, en plus des appuis au niveau macro et sectoriels, afin d'en maximiser l'impact. Dans ce cadre, le PNUD se focalisera sur son rôle de coordination et de mobilisation de partenariat et de ressources, avec un accent sur une meilleure gestion et une capitalisation des connaissances en matière de promotion d'opportunités d'emploi et de revenu. Un accent sera mis sur leur accès aux actifs de production (intrants agricoles et non agricoles, services financiers, formation technique et professionnelle, kit de démarrage), avec une attention particulière sur la sécurisation foncière. Fort des expériences du cycle passé, les interventions consolideront les bonnes pratiques (appropriation par les autorités et les communautés locales, intensification des activités bénéficiant directement aux communautés, renforcement des structures existantes,

adoption de l'approche chaîne de valeur, renforcement des mécanismes d'accompagnement de proximité) et ajustera sa stratégie sur les enseignements tirés.

**4.16.** L'appui au renforcement du commerce et d'un secteur privé compétitif favorisera la création d'emploi pour les populations cibles. En synergie avec les autres initiatives en cours, le PNUD accompagnera l'amélioration du cadre institutionnel de dialogue et d'actions autour des questions économiques et de développement durable, par l'opérationnalisation du Dialogue Public Privé au niveau transversal, régional et sectoriel. Les acquis dans la promotion des exportations seront consolidés par la mise en place d'un Guichet Unique à l'exportation principalement en faveur des filières à haut potentiel d'exportations et créatrices d'emploi. L'autorité de la concurrence rendue fonctionnelle, sera accompagnée dans le cadre du renforcement du secteur industriel, premier pourvoyeur d'emploi formel dans le pays. Un accent particulier sera mis sur le renforcement des capacités institutionnelles pour la promotion des investissements, du tourisme et du commerce dans le cadre des accords internationaux notamment par une assistance technique ciblée pour les négociations et le suivi de leur mise en œuvre, des études sur le lien entre le développement du commerce et la pauvreté et la formation des cadres pour la promotion du commerce visant la réduction de la pauvreté. Des initiatives locales de création d'opportunités de revenus et d'emploi en faveur des populations vulnérables seront soutenues à travers la promotion des marchés inclusifs et des chaînes de valeur à fort impact sur la réduction de la pauvreté comme l'artisanat, l'écotourisme et l'agriculture durable, celles-ci seront confirmés à travers des analyses d'opportunités au niveau de chaque région ciblée. L'appui à la mise en place d'un environnement favorable à la promotion de l'entrepreneuriat essentiellement en faveur des femmes et des jeunes se concrétisera par l'amélioration de la disponibilité des services d'incubation, de pépinières d'entreprises, d'appui à la formalisation et au système d'information sur l'emploi ainsi qu'à la mise en place des mécanismes innovants pour la réinsertion des groupes vulnérables du marché du travail. Le PNUD continuera de soutenir le renforcement des capacités des organisations intermédiaires cibles existants tels que les Chambres de Commerce et d'Industrie, les maisons des Paysans, les centres de promotion de la jeunesse (maisons de jeunes), les réseaux des femmes entrepreneurs urbains/ruraux, le club de jeunes entrepreneurs, les centres de gestion agréés et les Communes. Afin de renforcer la pérennité des interventions, le ministère en charge de la promotion de l'entrepreneuriat sera accompagné pour l'élaboration d'une stratégie entrepreneuriale inclusive et bénéficiera d'une assistance technique ciblée. Les interventions seront focalisées sur l'amélioration de la capacité d'offre

des populations vulnérables qui pourront leur permettre d'accéder au marché.

**4.17.** L'appui à la promotion de la finance inclusive bénéficiera de la consolidation du partenariat avec les autres agences des Nations Unies telles que le FENU et le FIDA. Au niveau macro, il s'agit de contribuer à l'amélioration du cadre légal et réglementaire pour favoriser l'inclusion financière. Dans ce cadre, un accent sera mis sur le renforcement des capacités des autorités de tutelle (CNFI) et de supervision (CSBF) pour permettre la création d'un cadre légal favorable au développement du secteur notamment pour la micro-assurance, le « mobile banking », les groupes d'épargne et de crédit, la transparence financière et la protection des clients. Au niveau méso, l'infrastructure technique et financière du secteur (association professionnelle et services d'appui) sera renforcée par la mise en place d'un vivier de spécialistes pouvant offrir des services d'appui au secteur dans les domaines de l'audit, des systèmes d'information de gestion, de formation, de communication et la mise en place d'un mécanisme pérenne pour assurer le financement du secteur. Au niveau micro, les interventions consisteront en un diagnostic approfondi de l'offre et de la demande de services financiers et le développement de produits financiers (épargne, crédit, transfert d'argent électronique) et non financiers (micro-assurance santé, micro-assurance perte d'exploitation, éducation financière, éducation en santé) adaptés aux besoins des femmes, des jeunes et des producteurs ruraux vulnérables.

**4.18.** Les femmes au même titre que les jeunes et les populations vivant dans l'extrême pauvreté représentent au moins 50% des bénéficiaires des retombées des actions prévues dans le cadre de la promotion de l'accès aux activités génératrices de revenu et à l'emploi dont les emplois verts. Elles participeront activement aux structures locales de gestion des ressources naturelles. Pour la promotion de l'égalité du genre, le PNUD travaillera de concert avec les autres agences dans l'appui aux acteurs non étatiques et aux institutions publiques dont le Ministère en charge du genre et le parlement. Des actions de plaidoyer visant à intégrer le genre dans les politiques de développement et à mettre en application les actions stratégiques nécessaires en rapport aux lois et traités internationaux signés et ratifiés en faveur des droits de la femme seront poursuivies afin de lever les barrières à l'égalité du genre. Les capacités institutionnelles de l'administration publique et des acteurs non étatiques seront renforcées pour la prise en compte du genre dans leurs interventions respectives sur la base des données désagrégées par sexe à tous les niveaux. La mise à jour de la politique nationale de la promotion féminine et le Plan d'Action National Genre seront soutenus. Au niveau bureau de

pays du PNUD, la stratégie genre encours de développement sera finalisée et mise en œuvre.

**4.19.** Pour ce qui concerne la communication, le plaidoyer et la mobilisation des ressources, le PNUD entend accompagner les efforts du gouvernement, à travers le Ministère en charge de la communication dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication institutionnelle pour le développement et mettra à profit son expérience pour soutenir la stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du Plan National de Développement. Un accent sera mis sur les activités visant à soutenir et renforcer un environnement de travail propice pour les médias, les acteurs de la communication pour le développement, dans le respect de l'éthique et la déontologie professionnelle (y compris le respect des droits humains). Le PNUD facilitera par ailleurs l'accès de la population à une information de qualité et aux médias sociaux. L'assistance du PNUD sera centrée sur le plaidoyer pour que l'ensemble des parties prenantes, en particulier les communautés à la base, soient informées des enjeux de développement et des bonnes pratiques, qu'ils soient impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, s'expriment librement et s'approprient les efforts de développement. Le PNUD fera recours à ses ressources régulières et à la mobilisation de ressources auprès des partenaires traditionnels et d'autres partenaires au développement. Le recours à la contrepartie financière et au cofinancement avec le Gouvernement sera poursuivi. Le PNUD élaborera et transmettra au Gouvernement, aux partenaires et à ses contributeurs, les rapports de la mise en œuvre du programme selon les normes requises.



# Partie V.

## Stratégie de partenariat

**5.1.** Pour la réalisation du produit 1 du DPP le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation sera le partenaire de mise en œuvre. Le PNUD va appuyer les collectivités territoriales décentralisées en partenariat avec l'Office National de Concertation sur la Décentralisation en complémentarité avec l'UNICEF qui se concentre sur les services déconcentrés pourvoyeurs des services sociaux de base pendant que l'ONU HABITAT va apporter son expertise sur les mécanismes de planification urbaine. La Présidence assurera le pilotage du processus de réconciliation nationale, la Primature, le Ministère de la Communication, de l'Information et des Relations avec les Institutions et les institutions en charge de la réconciliation seront impliqués dans l'opérationnalisation de la réconciliation nationale et de la consolidation de la paix. D'une manière générale pour cette catégorie d'activités, out en capitalisant sur le partenariat réussi avec l'ONG SFCEG dans le cycle précédent, un avantage significatif sera tiré de l'éligibilité du pays au Fonds pour la Consolidation de la Paix. L'appui dans le domaine de la gestion des risques et des catastrophes se fera en partenariat avec le BNGRC/CPGU, les Ministères sectoriels, le PAM et la FAO. Les ONG internationales et les OSC locales ayant une compétence spécifique apporteront leur contribution pour la consolidation de la paix, la redevabilité, la participation citoyenne et le relèvement. UNESCO contribuera à l'éducation à la paix.

**5.2.** Concernant le produit 2 du DPP, le Ministère de la Justice sera le partenaire de mise en œuvre. L'appui à la chaîne pénale et à l'accès à la justice seront réalisés en partenariat avec OHCDH, l'OIF et la société civile. L'implication de l'Assemblée Nationale et du Sénat permettra l'amélioration du rôle et des fonctions parlementaires alors que l'Organe électoral sera impliqué dans l'organisation des élections. Le BIANCO et le CSI contribueront à la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption. Les ONG internationales et les OSC locales ayant des compétences en matière de redevabilité pourront contribuer à la sensibilisation et plaider pour la transparence et la lutte contre la corruption. Le Ministère de la Population, celui de la Jeunesse, le Programme VNU, la Coordination Nationale de Volontariat, l'ONUSIDA et le SE CNLS assureront l'intégration des dimensions transversales. Pour les activités visant la mobilisation des ressources internes, la coordination de la coopération au développement et l'appui à l'amélioration de l'environnement du secteur privé, le PNUD va préparer avec les autres partenaires techniques et financiers, notamment les autres agences du SNU, le FMI, la Banque Mondiale, la BAD et l'Union Européenne un programme global d'action prioritaire dont les activités seront financées par chaque agence en fonction de son mandat et de ses avantages comparatifs.

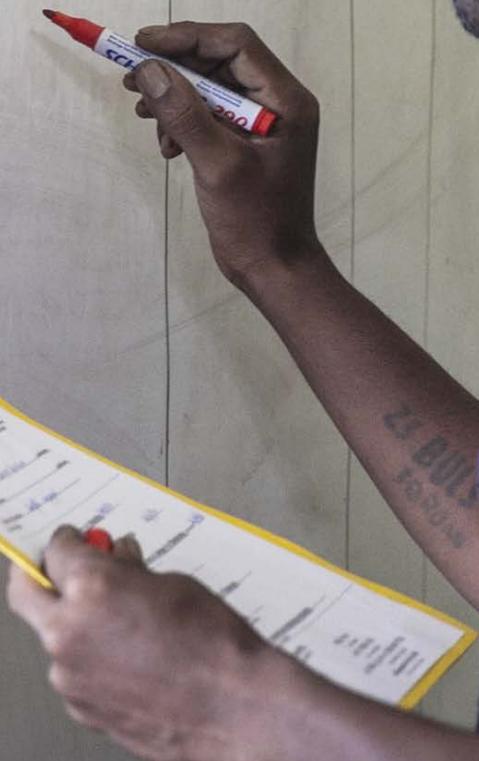
**5.3.** La mise en œuvre des interventions d'amélioration de l'accès des populations cibles à l'emploi et au revenu se fera selon une approche multipartenaire (public, privé, OSC et PTF notamment les agences SNU) et l'expérience du travail communautaire des ONG internationales comme CARE, ICCO et Louvain Développement sera mis à profit. Dans une approche intégrée, les partenariats seront noués avec les ministères sectoriels clés pour optimiser leurs apports techniques dans l'atteinte des résultats. Selon leurs mandats respectifs, les agences du SNU seront mises à contribution pour leur expertise technique, la synergie et la complémentarité des interventions. C'est ainsi que le partenariat avec la FAO sera renforcé pour les activités agropastorales. La collaboration avec l'UNESCO se concrétisera au profit de l'alphabétisation fonctionnelle, de la formation technique et professionnelle. Le BIT contribuera aux aspects liés à l'emploi des jeunes et l'ONUDI mise à contribution pour la promotion des chaînes

de valeur. L'UNICEF et le FNUAP assureront le lead pour les services sociaux de base. Le partenariat avec le FENU et le FIDA bénéficiera aux activités d'appui à la finance inclusive. Avec le secteur privé les liens seront renforcés à travers la responsabilité sociétale des entreprises et la promotion des chaînes de valeur. Le partenariat avec le Centre de Commerce International (ITC) et la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le développement (CNUCED) sera renforcée dans le domaine de la promotion du commerce pour le développement économique durable.

**5.4.** Pour la mise en œuvre de la composante environnement et développement durable, des ONG, comme le Tany Meva et le SAGE vont contribuer à la mise en œuvre des interventions sur le terrain dans le cadre de la promotion de l'approche paysage. Le Ministère de l'environnement, de l'écologie et des forêts assurera la coordination, le suivi et l'encadrement technique des interventions des différents axes prévus. La Direction Générale de la Météorologie sera impliquée dans la réalisation des actions liées au développement du système d'information météorologique. Le partenariat avec le GEF sera renforcé pour le financement des interventions. Des complémentarités seront envisagées avec les initiatives soutenues par la Banque Mondiale, la BAD, la FAO, l'ONUDI, l'Union Européenne et les autres partenaires bilatéraux (GIZ, USAID, AFD, etc) dans le domaine de l'environnement. Les Universités et autres institutions académiques et les institutions de recherche joueront également un rôle important dans la mise en œuvre du programme proposé. Aussi, pour l'ensemble du programme, considérant les principes de la Déclaration de Nairobi sur la coopération Sud-Sud (résolution 64/222 de l'Assemblée générale de 2009) et le Plan d'action de Buenos Aires pour la promotion et la mise en œuvre de la coopération technique entre pays en développement (1978), la stratégie de partenariat reposera sur la coopération sud-sud et la coopération triangulaire par le partage d'expériences, des capacités et des ressources institutionnelles disponibles.

# DOSSIER farany: 2978 (2014)

m rajacista	Numero du dossier	Date d'envoi Convocation	Lieux	Re
relte	2978	01/12/14	Ankadirano	X
husm	2977	01/12/14	Maofivonika	X
	2969			



# Partie VI.

## Gestion de programme

**6.1** Le programme sera exécuté nationalement sous la coordination générale du Ministère de l'Economie et de la Planification (Agence de coordination gouvernementale). Les ministères du gouvernement, ONG, OIG, agences des Nations Unies y compris le PNUD mettront en œuvre les activités de programme. L'Agence de coordination gouvernementale désignera l'Agence de coopération gouvernementale qui sera directement responsable de la participation du Gouvernement à chaque Plan de travail annuel assisté par le PNUD. Les Plans de travail annuels décrivent les résultats spécifiques à atteindre. Ils formeront l'accord de base entre le PNUD et chaque Partenaire de réalisation sur l'emploi de ressources. « Partenaire(s) de réalisation » signifiera « Agence(s) d'exécution », tel que ce terme est utilisé dans le SBAA.

**6.2** Dans la conception et la mise en œuvre de programme, le PNUD travaille en proche collaboration avec des partenaires clés. Le programme de pays s'appuie sur les principes de réforme des Nations Unies, notamment ceux ayant trait à la simplification et à l'harmonisation, en opérant conformément aux instruments harmonisés et communs de programmation de pays tels que la matrice de résultats du PNUAD, les dispositions « Unis dans l'Action », le suivi et l'évaluation conjoints, et les cadres de ressources de programme du

CPAP et des Plans de travail annuels.

**6.3** Autant que possible, le PNUD et ses partenaires utiliseront le minimum de documents nécessaires, à savoir, le CPAP signé et les Plans de travail annuels signés, pour mettre en œuvre les initiatives de programmes. Cependant, selon ce qui sera nécessaire et approprié, on utilisera notamment, dans la rédaction de documents de projet, le texte pertinent du CPAP et des Plans de travail annuels. Le PNUD signera les documents de projet avec les partenaires en accord avec les pratiques de l'organisation et les exigences locales. Conformément à la Note d'orientation du GNUD sur la programmation conjointe, la portée de la coopération inter-agences est renforcée par les programmes conjoints et la convergence géographique.

**6.4** Tous les transferts de fonds vers un Partenaire de réalisation reposent sur des Plans de travail annuels convenus entre le Partenaire de réalisation et le PNUD.

**6.5** Les transferts de fonds pour des activités prévues aux Plans de travail annuel peuvent être effectués par le PNUD par les modalités suivantes :

1. Virement direct au Partenaire de réalisation :
  - a. Avant le début des activités (transfert de fonds direct), ou
  - b. Après l'achèvement des activités (remboursement) ;
2. Paiement direct à des fournisseurs ou des tiers pour des obligations encourues par un Partenaire de réalisation sur la base de requêtes signées par l'officiel désigné du Partenaire de réalisation ;
3. Paiement direct à des fournisseurs ou des tiers pour des obligations encourues par des Agences de l'ONU à l'appui d'activités convenues avec des Partenaires de réalisation.

**6.6** Les transferts de fonds directs seront demandés et décaissés pour des périodes de mise en œuvre de programme ne dépassant pas trois mois. Le remboursement de dépenses précédemment autorisées sera demandé et effectué tous les trois mois ou après l'achèvement des activités. Le PNUD ne sera nullement tenu de rembourser des dépenses effectuées par le Partenaire de réalisation au-delà des montants autorisés.

**6.7** Après l'achèvement d'une activité quelconque, tout solde de fonds résiduel sera reprogrammé par accord mutuel entre le Partenaire de réalisation et le PNUD, ou remboursé.

**6.8** Les modalités de transfert de fonds, la taille des décaissements, et la portée et la fréquence des activités de certification pourront dépendre des conclusions d'un examen des capacités de gestion des finances publiques dans le cas d'un Partenaire de réalisation gouvernemental, et d'une évaluation des capacités de gestion financière dans le cas d'un Partenaire de réalisation non gouvernemental. Un consultant qualifié, tel qu'un cabinet de comptabilité sélectionné par le PNUD, pourra se charger d'une telle évaluation, à laquelle le Partenaire de réalisation participera. (Le Partenaire de réalisation peut participer à la sélection du consultant).

**6.9** Les modalités de transfert de fonds, la taille des décaissements et la portée et la fréquence des activités de certification pourront être révisées au cours de la mise en œuvre du programme sur la base des conclusions du suivi du programme, du suivi et du compte rendu des dépenses, et des audits.

**6.10** Les efforts de mobilisation de ressources seront intensifiés afin d'appuyer le cadre de résultats et ressources et garantir la viabilité du programme. La mobilisation d'autres ressources sous la forme de partage des coûts, fonds d'affectation, ou contributions monétaires gouvernementales sera entreprise pour assurer le financement du programme.



# Partie VII.

## Suivi et évaluation

**7.1** Le suivi et l'évaluation du CPAP seront entrepris conformément à la matrice de résultats du PNUAD et du plan de suivi et d'évaluation du PNUAD. Un cadre/plan de S&E plus spécifiquement focalisé sur le suivi et la supervision des résultats directement appuyés par le PNUD sera préparé et mis en œuvre dans le cadre des processus de S&E du PNUAD et des processus de S&E nationaux. Le Gouvernement et le PNUD seront responsables de la mise en place des mécanismes de S&E nécessaires (y compris ceux de constatation des résultats), des outils pertinents et de la poursuite de réexamens pour veiller au suivi à l'évaluation continu du CPAP, ceci dans le but de garantir l'utilisation efficace des ressources du programme ainsi que le respect des exigences de redevabilité, transparence et intégrité. Les Partenaires de réalisation soumettront des rapports périodiques sur les progrès, réalisations et résultats de leurs projets, décrivant les problèmes rencontrés au cours de la mise en œuvre ainsi que l'utilisation de ressources telle que prévue par le Plan de travail annuel. Le processus de compte rendu cadrera avec les procédures des Nations Unies et sera harmonisé autant que possible avec les pratiques des agences de l'ONU.

**7.2** Les Partenaires de réalisation conviennent de coopérer avec le PNUD dans toutes activités soutenues par des transferts de fonds et faciliteront l'accès aux dossiers financiers pertinents et aux personnels chargés d'administrer l'argent fourni par le PNUD. A cet effet, les Partenaires de réalisation acceptent les dispositions suivantes:

1. Examens périodiques sur place et vérifications ponctuelles de leurs dossiers financiers par le PNUD ou ses représentants.
2. Suivi des activités de programme conformément aux normes du PNUD et à ses directives concernant les visites de site et vérifications sur le terrain.
3. Audits spéciaux ou programmés. Le PNUD, en collaboration avec d'autres agences des Nations Unies, si cela est souhaité : et en consultation avec le [ministère chargé de la coordination] établira un plan annuel d'audit, accordant la priorité à l'audit de Partenaires de réalisation recevant une assistance monétaire importante de la part du PNUD et de ceux dont les capacités de gestion financière ont besoin d'être renforcées.

**7.3** Pour faciliter les activités de certification, les Partenaires de réalisation et le PNUD peuvent convenir d'un outil de suivi de programme et de contrôle financier permettant le partage et l'analyse de données.

**7.4** Les audits seront pris en charge par le PNUD qui fera appel à un cabinet privé.

**7.5** L'évaluation et l'audit de Partenaires de réalisation seront effectués conformément aux politiques et procédures du PNUD.



# Partie VIII.

## Engagements du PNUD

**8.1** Le PNUD veillera à la cohérence entre le CPAP/Plan de travail national, la matrice de résultats du PNUAD, OMD et les activités de S&E. Les responsabilités incombant respectivement aux PNUD, au Gouvernement et aux Partenaires de réalisation seront soulignées lors d'examens annuels et de rapports de situation périodiques.

**8.2** Dans le cas de transferts de fonds directs ou de remboursements, le PNUD avisera le Partenaire de réalisation du montant approuvé par le PNUD et décaissera les fonds au Partenaire de réalisation au plus tard [insérer ici le nombre de jours, conformément au programme de l'agence].

**8.3** Dans le cas d'un paiement direct à des fournisseurs ou à des tiers au titre d'obligations encourues par des Partenaires de réalisation sur la base de requêtes signées par l'officiel désigné du Partenaire de réalisation ; ou à des fournisseurs ou tiers au titre d'obligations encourues par le PNUD à l'appui d'activités convenues avec des Partenaires de réalisation, le PNUD procédera au paiement au plus tard [insérer ici le nombre de jours suivant le programme de l'agence].

**8.4** Le PNUD n'aura aucune responsabilité directe dans le cadre des dispositions contractuelles conclues

entre le Partenaire de réalisation et un fournisseur tiers.

**8.5** Lorsque plusieurs agences des Nations Unies fournissent des fonds à un même Partenaire de réalisation, le suivi de programme ainsi que le suivi et l'audit financiers seront entrepris ou coordonnés conjointement par ces agences.



# Partie IX.

## Engagements du gouvernement

**9.1** Le Gouvernement honorera ses engagements conformément aux dispositions de l'Accord de base type en matière d'assistance (SBAA) [ou autre accord dans un pays non SBAA] du 16 Octobre 1992. Le Gouvernement appliquera les dispositions de la Convention sur les privilèges et les immunités des Nations Unies aux biens immobiliers, fonds et actifs du PNUD ainsi qu'à ses fonctionnaires et consultants. En outre, le Gouvernement accordera au PNUD et à ses fonctionnaires, et aux autres personnes assurant des services pour le compte du PNUD, les privilèges, immunités et facilités prévus par le SBAA (ou autre accord dans des pays non SBAA).

**9.2** En cas de partage des coûts par le Gouvernement:

- i. L'échéancier des paiements et les coordonnées bancaires du PNUD.
- ii. La valeur des paiements, si effectués dans une monnaie autre que le dollar des États-Unis, sera déterminée en appliquant le taux de change opérationnel des Nations Unies en vigueur à la date du paiement. Au cas où le taux de change opérationnel des Nations Unies venait à changer avant la pleine utilisation du paiement par le PNUD, la valeur du solde des fonds détenus à ce moment-là sera

ajustée en conséquence. Si, dans une telle situation, une perte était enregistrée dans la valeur du solde des fonds, le PNUD en informera le Gouvernement dans le but de savoir si un financement supplémentaire pourrait être fourni par le Gouvernement. Dans le cas où un tel financement ne serait pas disponible, l'assistance à fournir au CPAP pourrait être réduite, suspendue ou supprimée par le PNUD.

iii. L'échéancier de paiement susvisé tient compte de l'exigence prévoyant que les paiements soient effectués avant la mise en œuvre des activités programmées. Il peut être modifié afin de cadrer avec l'état d'avancement du CPAP.

iv. Le PNUD recevra et administrera les paiements conformément aux règlements, règles et directives du PNUD.

v. Tous les comptes et états financiers seront exprimés en dollars des États-Unis.

vi. Si des augmentations imprévues de dépenses ou d'engagements sont attendues ou réalisées (qu'elles soient causées par l'inflation, des fluctuations de change ou des imprévus), le PNUD soumettra au Gouvernement, en temps utile, un devis supplémentaire indiquant les financements additionnels qui seront nécessaires. Le Gouvernement s'efforcera d'obtenir les fonds additionnels requis.

vii. Si les paiements visés ci-dessus ne sont pas reçus conformément à l'échéancier des paiements, ou si le financement additionnel requis suivant le paragraphe [vi] n'est pas proposé par le Gouvernement ou d'autres sources, l'assistance à fournir au CPAP aux termes du présent Accord pourra être réduite, suspendue ou supprimée par le PNUD.

viii. Tout revenu d'intérêt attribuable à la contribution sera porté sur le compte du PNUD et utilisé conformément aux procédures établies du PNUD.

ix. Conformément aux décisions et directives du Conseil exécutif du PNUD, telles que reflétées dans sa Politique sur la récupération de coûts à partir de ressources non régulières, le Contribution fera l'objet de la récupération de coûts pour les frais indirects encourus par les sièges et bureaux de pays du PNUD en prestations de services de soutien général de gestion (GMS). Pour couvrir ces frais de soutien général de gestion, la contribution sera frappée d'un droit de 3 %. De plus, tant qu'ils seront liés de manière inéquivoque à un projet spécifique, tous les coûts directs de mise en œuvre, y compris les frais de l'entité d'exécution ou du partenaire de réalisation, seront identifiés dans le budget du projet par un poste distinct, et supportés

par le projet.

x. Les équipements, fournitures ou autres biens financés par la contribution appartiendront au PNUD. Les questions touchant au transfert de propriété par le PNUD seront déterminées en accord avec les politiques et procédures pertinentes du PNUD.

xi. La contribution sera l'objet uniquement des procédures d'audit interne et d'audit externe prévues par le règlement financier, les règles de gestion financière, et les directives du PNUD.

**9.3** Les mécanismes de planifications, suivi et évaluation participatifs des progrès du programme de pays impliquant la société civile et d'autres partenaires au développement seront appliqués. Le Gouvernement s'engage également à organiser des réunions périodiques de passage en revue de programme, de planification, et de stratégie conjointe et, si approprié, à coordonner des groupes sectoriels ou thématiques de partenaires au développement afin de faciliter la participation de donateurs, de la société civile, du secteur privé et des agences de l'ONU. En outre, le Gouvernement facilitera les visites de suivi périodiques de fonctionnaires du PNUD et/ou représentants désignés à des fins de suivi, de rencontre des bénéficiaires, d'appréciation des progrès et d'évaluation de l'impact de l'usage des ressources du programme. Le Gouvernement communiquera au PNUD, en temps utile, toute information concernant des changements de politique ou de législation pendant la mise en œuvre du CPAP qui pourraient impacter la coopération.

**9.4** Un rapport standard d'Autorisation de fonds et de Certification de dépenses (rapport FACE) reflétant les catégories d'activité du Plan de travail annuel sera utilisé par les Partenaires de réalisation pour demander le décaissement de fonds ou pour obtenir du PNUD un accord de remboursement ou de règlement direct de dépenses programmées. Les Partenaires de réalisation utiliseront le FACE pour rendre compte de l'utilisation de l'argent reçu. Chaque Partenaire de réalisation identifiera le(s) officiel(s) autorisé(s) à communiquer ses détails de compte, présenter des demandes de décaissement, et certifier l'emploi de l'argent reçu. Le FACE sera certifié par le(s) officiel(s) désigné(s) du Partenaire de réalisation.

**9.5** Les fonds transférés aux Partenaires de réalisation ne devront être dépensés qu'aux fins des activités convenues par les Plans de travail annuels.

**9.6** Les fonds reçus par le Gouvernement et les ONG nationales Partenaires de réalisation seront utilisés en conformité avec des réglementations, politiques et procédures nationales conformes à des normes

internationales, garantissant notamment l'affectation de fonds aux activités prévues par les Plans de travail annuels et la présentation de rapports sur la pleine utilisation de tous les fonds reçus au PNUD dans les six mois de la réception de ces fonds. Dans le cas où les réglementations, politiques et procédures nationales ne seraient pas conformes à des normes internationales, les réglementations, politiques et procédures de l'agence des Nations Unies seront appliquées.

**9.7** Dans le cas où les Partenaires de réalisation seraient des ONG internationales ou des OIG, les fonds reçus seront utilisés en conformité avec des réglementations, politiques et procédures nationales conformes à des normes internationales, garantissant notamment l'affectation de fonds aux activités prévues par les Plans de travail annuels et la présentation de rapports sur la pleine utilisation de tous les fonds reçus au PNUD dans les six mois de la réception de ces fonds.

**9.8** Afin de faciliter l'exécution d'audits programmés et spéciaux, chaque Partenaire de réalisation recevant des fonds de la part du PNUD donnera au PNUD ou à ses représentants, en temps utile, un accès à :

- Tous les dossiers financiers enregistrant les transferts de fonds en provenance du PNUD ;
- Toute la documentation pertinente et tout le personnel associé au fonctionnement des contrôles internes du Partenaire de réalisation ayant géré desdits transferts de fonds.

**9.9** Les constatations de chaque audit seront rapportées au Partenaire de réalisation et au PNUD. De plus, chaque Partenaire de réalisation

- Recevra et passera en revue le rapport d'audit émis par les auditeurs.
- Déclarera en temps utile aux auditeurs et au PNUD s'il accepte ou rejette toute recommandation d'audit afin que les auditeurs puissent inclure cette déclaration dans leur rapport d'audit et la soumettre au PNUD.
- Prendra dans les meilleurs délais des mesures pour donner suite aux recommandations d'audit acceptées.
- Rendra compte au PNUD tous les trois mois (ou suivant toute autre périodicité convenue localement) des actions entreprises pour appliquer les recommandations acceptées.



# Partie X.

## Autres dispositions

**10.1** Quand une entité gouvernementale est le Partenaire de réalisation d'un projet donné dans le cadre du présent CPAP, en concordance avec [l'Article III de l'Accord de base type en matière d'assistance (SBAA)] [les Dispositions supplémentaires], le Partenaire de réalisation est responsable de la sécurité et de la sûreté de son personnel et de ses biens, ainsi que de celles des biens du PNUD placés sous la garde du Partenaire de réalisation. A cette fin, chaque Partenaire de réalisation :

- a) mettra en place et maintiendra un plan de sécurité approprié, tenant compte de la situation sécuritaire du pays dans lequel le projet est entrepris ;
- b) assume l'ensemble des risques et obligations liés à la sécurité du Partenaire de réalisation, ainsi que la pleine mise en œuvre du plan de sécurité.

Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place et de suggérer toute modification au plan qu'il jugerait nécessaire. Le fait de ne pas mettre en œuvre et maintenir un plan de sécurité approprié tel que prévu sous la présente clause sera réputé constituer une infraction aux obligations du Partenaire de réalisation dans le cadre du présent CPAP et des Plans de travail annuels y afférents.

Chaque Partenaire de réalisation entreprendra tous les efforts raisonnables pour s'assurer que des fonds reçus de la part

du PNUD en application du Document de projet (CPAP et Plans de travail annuels) ne seront jamais utilisés en soutien d'individus ou d'entités associés au terrorisme et que les bénéficiaires de tous montants fournis par le PNUD dans le cadre des présentes ne figurent pas sur la liste maintenue par le Comité du Conseil de sécurité établi aux termes de la résolution 1267 (1999). Cette liste est accessible via [http://www.un.org/sc/committees/1267/aq\\_sanctions\\_list.shtml](http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml). La présente disposition doit être incluse dans tout contrat de sous-traitance ou toute sous-convention conclu aux termes de chaque « Document de projet ».

Ce qui précède s'appliquera également à des projets dans le cadre du présent CPAP pour lesquels le Partenaire de réalisation est une organisation intergouvernementale ayant signé un accord de base d'agence d'exécution avec le PNUD. Lorsque le PNUD ou d'autres agences des Nations unies font office de Partenaires de réalisation, ils (a) se plieront aux politiques, procédures et pratiques du système de sécurité et de sûreté des Nations Unies, et (b) feront tout ce qui est raisonnablement nécessaire pour que nulle partie des fonds de projet/fonds du PNUD reçus aux termes d'un Document de projet ne soit utilisée pour soutenir des individus ou entités associés au terrorisme et que les bénéficiaires de tous montants fournis par le PNUD dans le cadre des présentes ne figurent pas sur la liste maintenue par le Comité du Conseil de sécurité établi aux termes de la résolution 1267 (1999). Cette liste est accessible via [http://www.un.org/sc/committees/1267/aq\\_sanctions\\_list.shtml](http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml). La présente disposition sera incluse dans tout contrat de sous-traitance ou toute sous-convention conclu aux termes de chaque Document de projet.

**10.2** Le présent CPAP entre en vigueur à la date de sa signature par les deux Parties et, au cas où il serait signé à des dates différentes, il entrera en vigueur à la date de signature la plus tardive. Le CPAP restera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2019.

**10.3** Le présent CPAP remplace tout CPAP qui aurait été signé antérieurement entre le Gouvernement de Madagascar et le PNUD et peut être modifié par consentement mutuel des deux parties sur la recommandation de la réunion de stratégie conjointe.



EN FOI DE QUOI les soussignés, étant dûment autorisés, ont signé le présent Plan d'action pour la mise en œuvre de programmes de pays à la date d'aujourd'hui, le [jour, mois et année], à Antananarivo, Madagascar.

Pour le Gouvernement de Madagascar

Signature : .....

Général de Corps d'Armée RAVELOHARISON Herilanto

Nom : .....

Titre : LE MINISTRE DE L'ECONOMIE  
ET DE LA PLANIFICATION

Pour le Programme des Nations Unies pour le développement [Pays]

Signature : .....

Nom : FATMA SANOUKA

Titre : Représentante résidente



# Annexe I : Cadre de résultats et ressources du Plan d'action pour la mise en œuvre de programmes de pays

En élaborant l'annexe, le PNUD et le Gouvernement sont encouragés à utiliser la matrice du cadre logique, définissant ainsi la chaîne des résultats, les indicateurs, les moyens de vérification, et les hypothèses.

Le cadre de résultats et ressources (CRR) constitue le cœur du CPAP. Le CRR du CPAP constitue un développement plus poussé du CRR du Descriptif de programme de pays (DPP). Il est lié à la matrice de résultats du PNUAD. Il précise les résultats clés que le PNUD sera responsable de réaliser sur la période du cycle de programme.

Le mode de lecture change  
tournez le document...

... afin de pouvoir lire ceci  
dans le bon sens

**Priorité du pays : Le renforcement de la Gouvernance, de l'Etat de droit et l'instauration d'une justice Equitable.**  
**Résultat PNUAD/DPP n° 2 : Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains.**  
**Résultat pertinent du plan stratégique du PNUD : Les attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité sont satisfaites grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique.**

**Indicateurs de niveau de résultat, lignes de base, et cibles pour la contribution du PNUD aux résultats PNUAD/DPP**

**Indicatif**  
 % des dépenses publiques sous la responsabilité des entités territoriales décentralisées et déconcentrées (désagrégé par Collectivités Territoriales Décentralisées ou CTD et Services Techniques Déconcentrés ou STD)

**Données de réf :**

- CTD : 5% (2010)
- STD : 0,5% (2014)

**Cibles :**

- CTD : 15%
- STD : 3%

**Produits de programme de pays**

**Modalité(s) de mise en œuvre et Partenaire(s) de réalisation**

Modalité de mise en œuvre:  
 NIM  
 Partenaires de mise en œuvre :  
 Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation

**Résultat 1 :**  
 Les Collectivités Territoriales Décentralisées, la société civile et les communautés de base dans les zones d'intervention sont structurées et outillées pour promouvoir la cohésion sociale, la paix, la sécurité, le relèvement efficace ; résister aux chocs extérieurs et stimuler le développement local en répondant aux besoins exprimés par la population.

**Indicateur 1.1 :**

Nombre de collectivités territoriales décentralisées qui mettent en œuvre et suivent leur plan opérationnel participatif budgétisé sensible au genre et des systèmes de sécurité intégrant la prévention des risques, la résilience des communautés aux chocs et le relèvement dans les zones d'intervention du programme

Donnée de réf: 0 (2014)

Cible: 30 (2019)

Cibles annuelles: • 2015 : (Elaboration des outils/guides) • 2016 : 20  
 • 2019 : Mise en œuvre et suivi-évaluation et capitalisation

• 2017: 30

Source des données: Office national de concertation sur la décentralisation/Ministère ayant en charge la décentralisation et l'aménagement du territoire, BNGRC

• 2018 : Mise en œuvre et suivi

**Ressources indicatives par résultat (par an, en milliers de dollars)**

2015	2016	2017	2018	2019	Total
2 500	2 500	2 500	2 000	2 000	11 500
<b>Ressources régulières</b>					
<b>Autres ressources (à mobiliser)</b>					
400	400	400	400	400	2 000

**Indicateur 1.2 :**

Nombre d'initiatives et structures locales contribuant à la réconciliation nationale, à la prévention de conflits, à la cohésion sociale et à la consolidation de la paix appuyées ou renforcées.

Donnée de référence : 5.

Cible : 15.

Cibles annuelles: • 2015 : 8 • 2016 : 12 • 2017 : 15

Source des données: Rapports des projets/programmes

Marqueur d'égalité de genre: 2

L'égalité de genre est un objectif significatif du produit, notamment à travers les outils de planification et de budgétisation au niveau des CTD, et la valorisation du rôle des femmes dans la réconciliation et la consolidation de la paix.

**Priorité du pays : Le renforcement de la Gouvernance, de l'Etat de droit et l'instauration d'une justice Equitable.**

**Résultat PNUAD/DPP n° 2 : Les institutions publiques, la société civile et les médias, au niveau central et décentralisé, exercent leurs rôles et sont redevables pour une gouvernance apaisée, protectrice des droits humains.**

**Résultat pertinent du plan stratégique du PNUD : Les attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d'expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité sont satisfaites grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique.**

Indicateurs de niveau de résultat, lignes de base, et cibles pour la contribution du PNUD aux résultats PNUAD/DPP	Produits de programme de pays	Modalité(s) de mise en œuvre et Partenaire(s) de réalisation	Ressources indicatives par résultat (par an, en milliers de dollars)					
			2015	2016	2017	2018	2019	Total
<p><b>Indicateur</b> Nombre des personnes ayant accès aux services de la Justice désagrégé par genre et par groupe de population</p> <p><b>Données de réf:</b> 39,382 (données partielles dans les trois sites en 2013, non désagrégées)</p> <p><b>Cibles:</b> 100,000 (50 % de femmes, 30 % de Jeunes)</p> <p><b>Indicateur:</b> % des recommandations de l'Examen Périodique Universel (EPU) acceptées ayant été mises en œuvre</p> <p><b>Donnée de réf:</b> 58 % (2014)</p> <p><b>Cible:</b> 70 % (2019)</p> <p><b>Indicateur :</b> Ratio femmes hommes au parlement.</p> <p><b>Donnée de réf :</b> 0.26 (31 femmes et 120 hommes) Cible: 0.54</p>	<p><b>Résultat 2 :</b> Les institutions démocratiques et les acteurs en charge de la redevabilité et de l'Etat de droit ont des attributions claires, des ressources et des capacités appropriées, exercent leurs fonctions de façon efficace et transparente et facilitent l'accès à la justice, la lutte contre la corruption et la participation citoyenne.</p>	<p>Modalité de mise en œuvre : NIM</p> <p>Partenaires de mise en œuvre : Ministère de la Justice</p>	1 500	1 500	1 500	2 537	1 500	8 537
		<b>Autres ressources (à mobiliser)</b>	1 000	250	250	6 000	500	8 000

**Indicateur 2.1 :**  
Pourcentage des affaires criminelles et correctionnelles traitées par les tribunaux par rapport au total des affaires enregistrées dans les zones d'intervention.

Donnée de réf: 20,74%

Cible: 35%

- 2015 : 23% - 2016 : 26% - 2017 : 29% - 2018 : 32% - 2019 : 35%

Source des données : *Base de données/Registres du ministère de la Justice*

**Indicateur 2.2 :**  
Nombre d'institutions et acteurs (y compris le Parlement et l'organe de gestion des élections) disposant d'outils et de compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions et à la promotion de la participation citoyenne y compris les femmes et les jeunes

Donnée de référence : 0.

Cible : 30.

Cibles annuelles :  
- 2015 : 6 - 2016 : 12 - 2017 : 18 - 2018 : 24 - 2019 : 30

Source des données : *Rapports annuels des projets/programmes*

**Indicateur 2.3 :**  
Nombre d'initiatives appuyées contribuant à la lutte contre la corruption ou à la participation citoyenne

Donnée de référence : 6.

Cible : 12.

Cibles annuelles :  
- 2015 : 2 - 2016 : 3 - 2017 : 4 - 2018 : 5 - 2019 : 6

Source des données : *Indicateur 2.3 : Nombre d'initiatives appuyées contribuant à la lutte contre la corruption ou à la participation citoyenne*

**Marqueur d'égalité de genre : 2**  
*L'égalité de genre est un objectif significatif du produit pour un meilleur accès des femmes à la justice et grâce aux soutiens spécifiques à la participation des femmes aux élections, à la prise de décision et à la lutte contre la corruption.*

**Priorité du pays : « Croissance inclusive et ancrage territorial du développement »**

**Résultat PNUAD/DPP n° 1:** Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable.

**Résultat pertinent du plan stratégique du PNUD :** La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus

**Indicateurs de niveau de résultat, lignes de base, et cibles pour la contribution du PNUD aux résultats PNUAD/DPP**

**Taux d'extrême pauvreté (désagrégé par Région, sexe, milieu de résidence, quintile)**

Donnée Réf: 52,7% (2012)  
Cible : 40%

**Taux de sous-emploi (désagrégé par CSP, Région, sexe, tranche d'âge)**

Donnée Réf: 80% (2012)  
Cible:60%

**Taux d'emploi (formel et informel) désagrégé par secteur et sous-secteur, sexe, tranche d'âge et groupes exclus et catégorie salariale si disponible)**

Donnée Réf : 83,3 %  
Cible: 90 %

**Produits de programme de pays**

**Résultat 3 :**

Les institutions et les acteurs, au niveau national et local, utilisent des outils et mécanismes facilitant à la fois l'atteinte des OMD/ODD et une aide au développement plus efficace.

**Modalité(s) de mise en œuvre et Partenaire(s) de réalisation**

Modalité de mise en œuvre : NIM

Partenaires de mise en œuvre : Ministère en charge des Finances et du Budget

**Ressources indicatives par résultat (par an, en milliers de dollars)**

2015	2016	2017	2018	2019	Total
<b>Ressources régulières</b>					
2 500	2 500	2 500	2 000	2 000	11 500
<b>Autres ressources (à mobiliser)</b>					
400	400	400	400	400	2 000

**Indicateur 3.1 :**

Disponibilité d'un plan national de développement axé sur les OMD / ODD et tenant compte de la prévention des conflits, de la croissance équitable de la gouvernance environnementale, des changements liés à des risques de catastrophe et climatiques est disponibles et sa mise en œuvre coordonnée, contrôlée et évaluée.

**Donnée de réf:**

*Politique Générale de l'Etat, Pas de Plan National de Développement*

**Cible:**

*Un plan national de développement à moyen terme validé, axé sur les OMD / ODD et tenant compte de la prévention des conflits, la protection de l'environnement, la croissance équitable, des catastrophes et des risques liés au climat est disponible (2015).*

**Source des données :**

*Ministère en charge de la planification, Ministère des Finances et du budget.*

**Indicateur 3.2 :**

Disponibilité des rapports nationaux sur les OMD / ODD, les tendances de développement et de coopération de développement humains.

**Donnée de référence :**

*Enquête OMD (2012), Rapport sur la coopération au Développement.*

**Cible :**

*Rapport OMD 2016, RNDH (2015), Conférence sur le développement de Madagascar en collaboration avec les PTF (2016), et cinq rapports sur la coopération au développement (un rapport par an).*

**Source des données :**

*INSTAT, Ministère en charge de l'économie et de la planification, Ministère en charge des finances, et Département technique en charge de la coordination de l'aide au développement et de la coopération internationale.*

**Marqueur d'égalité de genre : 1**

*L'égalité entre hommes et femmes ne constitue pas l'une des motivations principales du produit. Néanmoins, la production d'outils de décisions et de pilotage du développement pourra promouvoir l'égalité homme-femme*

**Priorité du pays : « Croissance inclusive et ancrage territorial du développement »**

**Résultat PNUAD/DPP n° 1 :** Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable.

**Résultat pertinent du plan stratégique du PNUD :** La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus

**Indicateurs de niveau de résultat, lignes de base, et cibles pour la contribution du PNUD aux résultats PNUAD/DPP**

**Superficie (Ha) de terres gérées de manière durable, aménagées, sous conservation, utilisation/accès des bénéfices générés.**

**Donnée Réf :** 0,3 million Ha

**Cible :** 1,5 million Ha)

**Produits de programme de pays**

**Résultat 4 :**

La transformation structurelle, le renforcement des capacités productives durables et la bonne gouvernance environnementale sont effectives et favorisent la création des emplois et des moyens de subsistance au profit des populations pauvres ou vulnérables, surtout les femmes et les jeunes

**Modalité(s) de mise en œuvre et Partenaire(s) de réalisation**

Modalité de mise en œuvre :

NIM

Partenaires de mise en œuvre :

Ministère en charge de l'Economie et de la Planification

**Ressources indicatives par résultat (par an, en milliers de dollars)**

2015	2016	2017	2018	2019	Total
<b>Ressources régulières</b>					
1 500	1 500	1 500	2 537	1 500	8 537
<b>Autres ressources (à mobiliser)</b>					
1 000	250	250	6 000	500	8 000

**Indicateur 4.1 :**

Nombre de personnes vulnérables désagrégé par sexe et tranche d'âge ayant eu accès aux activités génératrices de revenus et à l'emploi dans les zones d'intervention du programme.

**Donnée de réf :** 24 132 dont 90% de femmes (2013)

**Cibles :** 85 000 (50% femmes, 50% jeunes)

**Source des données :** Ministère de l'Economie et de la Planification, Ministère de l'emploi

Cibles annuelles :

- 2015 : 9 000 - 2016 : 12 500 - 2017 : 15 000 - 2018 : 12 500

- 2019 : 11 000

**Indicateur 4.2 :**

Nombre d'emploi verts créés pour les populations vulnérables à travers la gestion durable des ressources naturelles, les énergies renouvelables, l'agriculture durable, l'éco-tourisme, les services des écosystèmes, le traitement des produits chimiques et des déchets désagrégé par sexe et par tranche d'âge.

Mise en œuvre Nationale

NIM

Partenaires de mise en œuvre :

Ministère en charge de l'environnement

Donnée de référence : 0.

Cible : 25000 (5000/an)

Source des données : Rapports du Ministère de l'environnement, Ministère de l'emploi, Ministère en charge du tourisme, Ministère en charge de l'artisanat

**Indicateur 4.3 :**

Nombre de système d'aires protégées cogérés établi pour lutter contre les trafics illégaux des espèces menacées, incluant les bois précieux dans les zones cibles.

Mise en œuvre par un ONG

UCPE

Donnée de référence : 0.

Cible : 6.

Source des données : Rapports du Ministère de l'environnement

**Marqueur d'égalité de genre : 2**

L'autonomisation des femmes n'est pas l'objectif premier du produit, néanmoins, les femmes vont largement bénéficier des retombées des actions car elles figurent parmi les cibles prioritaires (au même titre que les jeunes et les populations vivant dans l'extrême pauvreté)

# LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BIANCO	Bureau Indépendant Anti-Corruption
BIT	Bureau International du Travail
BNGRC	Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes
CAE	Crédit avec Education
CC	Changement Climatique
CEDEF	Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discriminations à l'Égard des Femmes
CERVO	Centre de Réflexion, de Veille et d'Orientation
CLAP	Comités Locaux d'Alerte Précoce
CNFI	Coordination Nationale de la Finance Inclusive
CPAP ou PAPP	Country Program Action Plan (Plan d'action de Programme Pays)
CPD ou DPP	Country Program Document (Document de Programme Pays)
CPGU	Cellule de Prévention de Gestion des Urgences
CRR	Cadre de résultats et ressources
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière
CSI	Comité Supérieur de l'Intégrité
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DPP	Document de programme pays
FACE	Standard d'Autorisation de fonds et de Certification de dépenses
FAO	Food and Agriculture Organization
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FENU ou UNCDF	Fonds d'Équipements des Nations Unies
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GEF	Global Environment Facility
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le Développement
GRC	Gestion des Risques et des Catastrophes
HACT	Harmonized Approach to Cash Transfers
ICCO	International Cocoa Organization
ID/OD	Développement organisationnel/Renforcement institutionnel
INSTAT	Institut National des Statistiques
MEP	Ministère de l'Économie et de la Planification
MIO	modèle intégré organisationnel
NIM	National Implementation (Exécution nationale)
NU	Nations Unies
ODD	Objectif de Développement Durable

OHCDH ou OHCHR	Office du Haut Commissariat aux Droits de l'Homme (Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights)
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OIG	Organisation Internationale Gouvernementale
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONUHABITAT	Organisation des Nations Unies pour l'Habitat
ONUSIDA	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
OSC	Organisation de la Société Civile
PAM	Programme Alimentaire Mondiale
PGE	Politique Générale de l'Etat
PIB	Produit Intérieur Brut
PND	Programme National de Développement
PNUAD ou UNDAF	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (United Nations Development Assistance Framework)
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RNDH	Rapport National du Développement Humain
RRC	Réduction des Risques et des Catastrophes
SBAA	Accord de base type en matière d'assistance
SECNLS	Secrétaire Exécutif du Comité National de Lutte contre le Sida
SFCG	Search For Common Ground
SIDA	Syndrome d'Immuno Déficience Acquise
SNGRC	Stratégie Nationale de Gestion des Risques et de Catastrophes
SNU	Système des Nations Unies
STD	Services Techniques Déconcentrés
UCPE	Unité de Coordination des Programmes Environnementaux
UNCT	United Nations Country Team (Equipe Pays)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (United Nations Children's Fund)
USAID	United States Agency for International Development
VIH	Virus d'Immuno-Déficience Humaine
VNU	Volontaire des Nations Unies



*Au service  
des peuples  
et des nations*

**PNUD Madagascar**  
**Maison commune des Nations Unies**

Galaxy Plaza - Andraharo  
Route de Majunga-BP 1348  
101 Antananarivo  
Tél : (+261) 20 23 200 92  
Fax : (+261) 20 23 300 42  
Email : [registry.mg@undp.org](mailto:registry.mg@undp.org)  
[www.mg.undp.org](http://www.mg.undp.org)  
Facebook : UNDP Madagascar  
Twitter : @undpmadagascar