



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
1^{er} décembre 2014
Français
Original : anglais

Première session annuelle 2015

26-30 janvier 2015, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Programmes de pays et questions connexes

**Descriptif de programme de pays pour Madagascar
(2015-2019)**

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Justification du programme	2
II. Priorités du programme et partenariats	6
III. Gestion du programme et des risques	9
IV. Suivi et évaluation.....	10
Annexe	
Couplage résultats-ressources pour Madagascar (2015-2019).....	12



I. Justification du programme

1. Après l'indépendance en 1960, Madagascar a traversé une série de crises, dont les plus importantes ont été celles de 1972, 1991, 1996, 2002 et 2009. Elles ont eu un impact négatif sur l'économie, affaibli le tissu socioculturel et conduit à la pauvreté extrême qui touche aujourd'hui 52,7 % de la population. En 2009, le pays a connu une crise politique violente après le renversement de l'ancien président par le maire d'Antananarive d'alors, qui a bénéficié du soutien de certains éléments de l'armée. Ce changement anticonstitutionnel de pouvoir a conduit à la suspension du pays de toutes les instances internationales et a engendré à une baisse significative de l'aide au développement qui est passée de 750 millions de dollars entre 2005 et 2008 à une moyenne annuelle de 430 millions de dollars de 2009 à 2012. Le gel de l'aide au développement (70 % des investissements publics dans les secteurs sociaux), combiné à la mauvaise gouvernance et à l'incapacité de l'État à mobiliser des ressources internes a contribué à la baisse de l'accès aux services sociaux de base. Les résultats du rapport national de 2012 sur les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) révèlent que Madagascar n'atteindra aucun des OMD d'ici à 2015, y compris les OMD 2, 3 et 4 pour lesquels des tendances encourageantes ont été pourtant enregistrées jusqu'à 2008. Madagascar fait face à d'importantes inégalités entre les zones urbaines et rurales où les taux de pauvreté s'élèvent à 49 % et 77 % respectivement; des chiffres qui contrastent nettement avec le taux-cible de l'OMD 1 fixée à 35 %. Au cours des 20 dernières années, la pauvreté non monétaire a été caractérisée par un faible capital humain, une perception de l'exclusion sociale parmi les pauvres, un énorme déficit alimentaire (28 % de la population se trouve dans une situation d'insécurité alimentaire) et un taux de malnutrition chronique élevé (47,3 %) chez les enfants âgés de moins de 5 ans. À 71,5 %, le taux de pauvreté monétaire reste élevé à (Institut national de la statistique (INSTAT), 2012), contre 70 % en 1993 et 69,6 % en 2001.

2. La crise politique prolongée et la détérioration constante de l'environnement des affaires ont entraîné une baisse de l'investissement privé de 33,2 % du produit intérieur brut (PIB) en 2008 à 15,5 %. La stabilité macroéconomique a été réalisée au détriment de l'investissement dans les secteurs sociaux, l'agriculture et le tourisme. Par conséquent, la croissance économique a chuté de 6,2 % avant la crise (2003 à 2008) à une moyenne de 2 % au cours de la période 2009-2013, dont 1,3 % dans le secteur non minier. (Selon les Perspectives de l'économie mondiale, avril 2014, la croissance économique globale de l'Afrique a atteint 5,5 % en 2010 et 2011 et 5 % en 2012 et 2013.) Dans un contexte caractérisé par une forte croissance de la population (2,8 %) et l'absence d'une croissance économique durable, les périodes erratiques de croissance accélérée n'ont pas permis à Madagascar de créer des emplois, de la richesse globale et d'opérer des changements profonds. La pauvreté chronique se traduit par une faible productivité, des services publics déficients, une absence de mécanismes de coordination des initiatives au niveau local, des services de développement médiocres (formation, orientation, information, programmes de microfinancement) et l'extrême vulnérabilité du pays aux chocs extérieurs. Le sous-emploi de masse qui touche actuellement 80 % de la population et le manque de possibilités constituent des obstacles majeurs à l'inclusion des 400 000 jeunes qui entrent sur le marché du travail chaque année. L'analyse des conflits pour l'exercice de programmation pour le développement menée en 2013 a également identifié l'exclusion de la grande majorité de la population de l'élaboration des politiques

publiques et de la gestion des ressources naturelles comme l'un des principaux facteurs de conflits sociaux et d'instabilité politique.

3. Des élections présidentielles et législatives ont eu lieu en 2013 avec le soutien populaire et l'accompagnement de la communauté internationale. Malgré le rétablissement d'institutions démocratiquement élues, la faiblesse de la gouvernance à tous les niveaux demeure un défi. La fragilité des institutions nationales et locales est enracinée dans la centralisation excessive du pouvoir, la responsabilisation insuffisante et une société civile très politisée et urbaine. En outre, la collusion persistante entre les mécanismes de contrôle économique et politique, le rôle de premier plan joué par l'armée dans les affaires publiques et les mécanismes de surveillance inefficaces constituent des défis majeurs qui continuent d'affecter le pays.

4. Malgré l'amélioration de la participation des femmes en politique (19 % des ministres et 22 % des membres du Parlement sont des femmes, comparativement à 26 % et 8 %, respectivement, avant les élections de 2013), les taux restent faibles. Les considérations anthropologiques et socioculturelles, telles que le manque d'accès à la terre et à la propriété (les femmes du Grand Sud ne peuvent pas hériter des terres de leurs parents décédés), une plus grande vulnérabilité aux chocs extérieurs, l'accès limité à l'éducation, la formation, l'information et les facilités de crédit, des pratiques juridiques discriminatoires et la non application du droit existant visant à promouvoir les droits des femmes, sont toutes considérées comme des obstacles majeurs à l'autonomisation économique des femmes et leur participation plus accrue aux organes de décision.

5. La corruption demeure un obstacle majeur au développement. Madagascar connaît un déclin constant en termes de gouvernance selon les indicateurs clé de développement. La restauration de l'état de droit et l'accès à la justice pour les pauvres demeurent des problèmes fondamentaux. À l'heure actuelle, seulement 58 % de la population bénéficie d'un accès à la justice. L'incapacité de l'État à recueillir et à analyser des données, à mobiliser et à gérer les ressources internes et l'aide extérieure et les défis auxquels il fait face dans l'exploitation, la coordination et la mise en œuvre de politiques publiques se sont avérés redoutables. Malgré le lancement de plusieurs initiatives, les efforts de décentralisation n'ont pas donné les résultats escomptés en raison de l'absence d'une vision nationale convenue et l'échec de l'État dans le renforcement des capacités de mise en œuvre adéquates.

6. Avec 15 différents types d'écosystèmes terrestres et six marins et côtiers, Madagascar abrite 5 % de la biodiversité mondiale. En raison des crises politiques récurrentes, deux millions d'hectares de forêts ont été perdus entre 1990 et 2010 à la suite de leur conversion en terres cultivées, de l'utilisation extensive du bois à des fins domestiques, de l'ouverture des sites miniers, de l'exploitation forestière et de l'exportation illégale d'espèces précieuses et protégées. Au cours de la même période, la population est passée du simple au double de 11 à 22 millions, imposant un plus grand stress à l'environnement. Les chances d'accès aux moyens de subsistance ont été réduites par l'absence d'une politique cohérente multisectorielle de gestion des terres et des ressources naturelles, un système fiscal et judiciaire faible, un cadre réglementaire inadéquat et une corruption généralisée. La perception de l'injustice sociale s'en trouve par conséquent renforcée, une situation qui pourrait déclencher des tensions et saper les efforts de cohésion sociale.

7. Madagascar est un pays sujets à des catastrophes, extrêmement vulnérable aux changements climatiques. Cinq millions de malgaches vivent dans des régions régulièrement frappées par des catastrophes naturelles, telles que les cyclones, les inondations, l'invasion acridienne et la sécheresse. Les dommages et pertes causés par le dernier cyclone violent Yvon en 2008 ont été estimés à 330 millions de dollars, soit 4 % du PIB, affectant jusqu'à 700 000 personnes. Depuis avril 2012, le pays est confronté à une invasion acridienne qui continue de menacer les moyens de subsistance de 13 millions de personnes. Les effets de ces catastrophes naturelles doivent être abordés de toute urgence dans le cadre d'efforts concertés visant à gérer les risques et les dangers et à améliorer la résilience des groupes vulnérables aux chocs externes.

8. Le descriptif de programme de pays du PNUD couvrant la période 2008-2011 a été aligné sur la stratégie nationale de développement, le Plan d'action Madagascar 2007-2012. Le programme de pays a été prorogé jusqu'en 2013 et plus tard à décembre 2014 à la suite de la crise politique prolongée. Les changements dans le contexte du pays ont conduit le PNUD et l'équipe de pays des Nations Unies à adapter leur stratégie d'assistance pour répondre à la crise et rester en phase avec la nature changeante des priorités de développement. L'évaluation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, du descriptif de programme de pays et des programmes connexes a montré que malgré la crise prolongée le bureau de pays s'est bien adapté à l'environnement politique en mutation en se dotant d'une programmation flexible qui a permis au PNUD de contribuer de manière significative aux changements profonds au niveau national.

9. Le PNUD a fourni un soutien efficace à l'organisation des élections présidentielles et législatives en 2013, signant le retour à l'ordre constitutionnel, la reprise de la coopération internationale et l'amélioration de la participation des femmes au parlement. En matière de promotion des droits de l'homme, le PNUD a appuyé le pays dans la production des rapports de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et l'examen périodique universel. Les services de conseil juridique mis en place par le PNUD ont contribué à sensibiliser les groupes vulnérables à leurs droits et leur a permis de bénéficier d'une aide judiciaire gratuite. Cependant, l'absence de réformes des secteurs de l'état de droit et de la justice a limité l'impact de l'appui du PNUD au système pénal. Malgré le retour du pays à l'ordre constitutionnel, l'insécurité et l'impossibilité d'accéder à la justice pour les pauvres prédominent toujours. Ce sentiment est exacerbé par le phénomène des vols de bétail (*Dahalo*) qui continue à affecter le sud.

10. En ce qui concerne le développement humain et la réduction de la pauvreté, l'un des principaux succès enregistré est un meilleur accès aux programmes de microcrédit offert aux pauvres dans les zones rurales. Grâce aux efforts conjoints du PNUD et du Fonds d'équipement des Nations Unies, le taux de pénétration de la microfinance a augmenté de 5 % à 25 % entre 2006 et 2013, avec l'accès de 1 042 000 pauvres des zones rurales aux facilités de crédit; les femmes, la jeunesse et les groupes vulnérables des régions d'Analamanga, Androy, Atsimo Andrefana, Atsimo Atsinanana et Menabe bénéficient de possibilités d'emploi et d'activités génératrices de revenus. En ce qui concerne le soutien au secteur privé, le PNUD a axé son intervention sur le concept de développement d'un marché inclusif pour créer un lien entre les associations de petits exploitants et les entreprises privées. Le PNUD a également contribué à renforcer les capacités des structures intermédiaires

telles que les chambres de commerce et d'industrie, le centre d'arbitrage et de médiation et les associations commerciales. L'appui technique et financier du PNUD a facilité l'utilisation des outils de gestion et de prise de décision au niveau global (mécanismes de coordination de l'aide, analyse de l'information sur l'aide, pauvreté, OMD et emploi). Cependant, l'absence de consensus et les capacités institutionnelles limitées de la planification stratégique ont limité l'impact de l'appui du PNUD.

11. Dans le domaine de la gestion des risques liés aux catastrophes et aux changements climatiques, le PNUD a doté le pays d'outils nécessaires pour opérationnaliser l'évaluation des capacités des autorités, le plan d'urgence national et le Centre de surveillance opérationnelle et de ressources. Un programme de formation sur la réduction des risques liés aux catastrophes a été élaboré pour les écoles primaires et secondaires et l'Université d'Antananarive a introduit un programme de maîtrise en gestion des risques liés aux catastrophes. Les communautés locales ont élaboré leurs plans de réduction des risques liés aux catastrophes grâce à un programme de renforcement des capacités nationales. Des exercices de simulation réguliers ont contribué à renforcer les capacités nationales et locales d'atténuation de l'impact des catastrophes naturelles. Cependant, les mécanismes de reprise après un sinistre doivent être renforcés afin d'accroître la résilience des communautés et de réduire le risque de rechute. Dans le secteur de l'environnement, le PNUD a appuyé des évaluations initiales et la création de nouvelles zones protégées. Des modèles agroécologiques novateur ont été élaborés pour la gestion durable des terres, les capacités nationales de mise en œuvre des conventions de Rio ont été évaluées, et des ressources additionnelles pour la mise en œuvre du programme national d'adaptation aux changements climatiques mobilisées à travers le Fonds pour l'environnement mondial et d'autres partenaires.

12. Selon l'étude d'impact après un conflit, le bilan commun de pays, l'analyse des conflits pour les besoins de l'exercice de programmation pour le développement et la Déclaration de politique générale de l'État de Madagascar (mai 2014), Madagascar continue à faire face à défis multifformes. Mais le risque de résurgence de l'instabilité continue d'être la menace la plus imminente pour le pays. La contribution du PNUD à la paix durable et à la croissance sans exclusion réside dans sa capacité à stimuler la confiance entre les parties prenantes et à désamorcer les premiers signes de tensions et d'instabilité politique. Elle s'aligne sur la Politique générale de l'État du gouvernement, qui identifie a) la gouvernance et l'état de droit et b) une croissance sans exclusion, l'emploi et le développement régional comme ses principaux défis de développement. Le PNUD contribuera à ces objectifs par : a) l'amélioration de la gouvernance, l'état droit et l'obligation de rendre compte, et b) la promotion des possibilités d'emploi, tout en renforçant l'architecture d'alerte précoce et la médiation communautaire. Le PNUD ciblera la participation des femmes et des jeunes à ces initiatives, relèvera les défis de la gouvernance environnementale et des ressources naturelles et soutiendra les efforts visant à améliorer la démocratie. Le PNUD, à travers son soutien aux partenaires nationaux et le rôle reconnu de négociateur de paix qu'il a joué lors de la dernière crise politique, est équipé pour contribuer à relever ces défis.

II. Priorités du programme et partenariats

13. Pour relever les défis mentionnés ci-dessus, ce programme de pays se concentrera sur deux résultats dans les domaines de la gouvernance et du développement durable avec la résilience comme thème transversal. Les programmes d'appui à la promotion des services sociaux de base, à l'alphabétisation des adultes, et la riposte au VIH/sida seront laissés à d'autres organismes des Nations Unies et partenaires de développement. Cela suppose l'adoption d'une approche axée sur le programme mettant l'accent sur des interventions stratégiques pour maximiser l'impact de développement. Le renforcement du personnel du projet déployé sur le terrain et l'élargissement de la base de partenariat permettront au PNUD d'intensifier ses interventions favorisant l'accès à l'emploi et aux possibilités de génération de revenus pour davantage de bénéficiaires dans le grand sud. En outre, le PNUD développera des interventions assurant liens programmatiques entre les différentes composantes afin de suivre une approche intégrée. Cela garantira la durabilité des interventions à travers une participation sans exclusive, le renforcement des capacités nationales et l'appropriation, en tenant dûment compte du contexte culturel, y compris les facteurs tels que l'accès à la terre, les possibilités de crédit, la justice et l'éducation financière, qui entravent l'accès aux opportunités économiques et une plus grande participation aux processus politiques des femmes. Le programme de pays contribuera à la réalisation des deux premiers résultats du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, qui ont une dimension de gouvernance importante.

14. Avec l'appui à la gestion des finances publiques et budgétaire fourni par le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, l'Union européenne et la Banque africaine de développement, le PNUD contribuera au développement et à la mise en œuvre du plan national de développement avec le renforcement du leadership sur le dialogue stratégique, le plaidoyer et la coordination des bailleurs de fonds, des conseils renforcés et le partage des connaissances en amont et le renforcement des capacités institutionnelles hiérarchisées. La stratégie nationale à moyen terme englobera la gouvernance démocratique, la prévention des conflits, la gouvernance des ressources naturelles et environnementale avec la participation des femmes, des groupes vulnérables et des autres parties prenantes. Le cadre des objectifs de développement durable et les priorités de développement pour l'après-2015 intégreront la réduction des risques liés aux catastrophes et les défis des changements climatiques en relation avec la Déclaration d'Istanbul et le Programme d'action sur les pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020.

15. La composante de la gouvernance s'articule autour de deux piliers : a) la gouvernance locale, la consolidation de la paix et la réconciliation nationale et, b) l'état de droit et l'accès à la justice avec un accent sur le système pénal et la gouvernance politique, qui inclut l'appui aux institutions clés telles que le parlement, l'administration électorale et les organes de lutte contre la corruption. En se fondant sur l'éligibilité du pays au Fonds d'affectation spéciale pour la consolidation de la paix, le PNUD appuiera également le parlement dans son rôle législatif en vue de faire progresser le programme des droits des femmes et le renforcement des capacités des femmes parlementaires, de la jeunesse et de la société civile pour surveiller les actions du gouvernement et engager le dialogue avec d'autres acteurs du développement. Le PNUD intensifiera la promotion de la gouvernance locale comme un espace de participation accrue des pauvres à

l'économie locale, la gestion des affaires publiques et le renforcement de la résilience. Étant donné que le Haut-Commissaire aux droits de l'homme coordonne déjà un soutien aux mécanismes nationaux de défense des droits de l'homme, l'appui du PNUD mettra l'accent sur le système judiciaire avec une attention particulière sur l'application effective des lois visant la promotion des droits des femmes. La contribution du PNUD aux efforts de réconciliation nationale aidera à renforcer le leadership collaboratif en offrant un espace sûr pour le dialogue. L'accent sera également mis sur le renforcement des capacités des autorités pour la prévention des conflits, l'alerte rapide et la médiation, avec une participation accrue des femmes et sur le renforcement de leurs capacités à jouer un rôle clé dans le processus de consolidation de la paix et dans la promotion de la cohésion sociale. Les domaines prioritaires du PNUD seront le renforcement de la commission électorale indépendante pour consolider son expérience en vue de l'organisation réussie des élections de 2013, décourageant toute tentative de changement de pouvoir anticonstitutionnel à travers le dialogue politique permanent, la promotion de la cohésion sociale et la gouvernance démocratique. L'arrivée d'un conseiller hors classe pour la paix et le développement améliorera considérablement les capacités du PNUD à analyser la dynamique politique nationale et à renforcer son rôle dans la prévention des conflits et la consolidation de la paix.

16. Au titre de la composante de développement durable, le PNUD appuiera les initiatives visant à créer des emplois et des activités génératrices de revenus au profit des femmes, de la jeunesse et des populations vulnérables dont le revenu quotidien est inférieur à 0,50 dollar. Le PNUD, en collaboration avec le Fonds d'équipement des Nations Unies et le Fonds international de développement agricole, assurera l'intensification des services de développement tels que la microfinance, le renforcement des capacités des exploitants locaux et le soutien à l'entrepreneuriat pour la réduction de la pauvreté. Le PNUD vise à soutenir les capacités nationales en matière de statistiques, de mobilisation des ressources et de gestion de l'aide au développement aux niveaux national et régional. La question de la sécurité des communautés bénéficiera d'une importance accrue; le PNUD saisira l'occasion du retour à la normale du pays pour jouer un rôle de premier plan dans la mobilisation des ressources de l'État et des partenaires de développement, favoriser les synergies et les complémentarités pour une réponse plus cohérente à la cohésion sociale, la consolidation de la paix et relever les défis du développement. Cette approche intégrée s'inspirera également des leçons apprises et des meilleures pratiques des programmes et projets en cours. Plus spécifiquement, dans le domaine de la consolidation de la paix et de la réconciliation nationale, le bureau de pays continuera à s'engager avec l'Afrique du Sud et le Togo dans le partage de l'expérience. La composante état de droit du descriptif de programme de pays bénéficiera de l'expérience du système judiciaire rwandais tout en améliorant la coopération avec des pays de l'Amérique latine dans le domaine de la protection de l'environnement. Le PNUD consolidera les acquis de la coopération Sud-Sud à travers des activités de partage de connaissances et d'expérience (information, expertise, formation), le transfert de technologie, la coopération financière et monétaire et les contributions en nature conformément au document final de Nairobi adopté par la Conférence de haut niveau des Nations Unies sur la coopération Sud-Sud.

17. Conscient des cyclones récurrents, des inondations, des sécheresses et du niveau d'extrême vulnérabilité de la population, le PNUD appuiera les initiatives

visant à réduire et à se remettre de l'impact des catastrophes naturelles grâce au renforcement des capacités institutionnelles nationales et locales, l'analyse et l'intégration des mesures de réduction des risques et des initiatives de reprise après sinistre dans les plans nationaux et locaux de développement. Le PNUD contribuera à renforcer la résilience des communautés, en mettant l'accent sur les femmes, en particulier dans les domaines de la gestion des ressources naturelles et de l'extension des zones protégées. Le développement de l'écotourisme et la promotion de la nouvelle image de l'artisanat local à l'aide de fibres naturelles offre des possibilités immédiates d'emplois verts pour les femmes et les jeunes; l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel renforcera le partenariat réussi qui a déjà généré 300 emplois pour les femmes. Dans le cadre de l'initiative des îles Vanille, visant à stimuler l'écotourisme dans les îles de l'océan Indien, l'État a l'intention de créer 10 000 emplois chaque année, avec le soutien technique du PNUD pour l'élaboration de la stratégie du ministère du Tourisme pour la période 2012-2020.

18. Sans s'appesantir de manière spécifique sur la lutte contre la criminalité et le contrôle direct du commerce illicite, le PNUD mettra l'accent sur l'amélioration de la gouvernance environnementale et la conciliation de la gestion des ressources naturelles et les défis de développement aux niveaux régional et communautaire. Le PNUD s'efforcera d'améliorer la participation de la société civile, des organisations de femmes, des communautés locales et des groupes concernés dans les processus de prise de décision afin d'assurer l'application effective des textes régissant les régimes de responsabilité sociale des entreprises intervenant dans le domaine des industries extractives. Le soutien englobera un cadre de travail avec le secteur privé qui permettra de préserver les acquis socioéconomiques des communautés locales tout en réduisant les risques de conflits. Cette intervention permettra également aux communautés vulnérables d'autogérer les ressources naturelles et aidera en définitive à instaurer la confiance et à accroître l'appropriation. La mise en œuvre de cette composante bénéficiera du partenariat réussi entre le PNUD et le Fonds pour l'environnement mondial, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et les organisations non gouvernementales travaillant sur les questions de protection de l'environnement/gestion des ressources naturelles, les universitaires et le fort engagement de l'État à améliorer la gouvernance environnementale. Elle ajoutera de la valeur à l'appui apporté par d'autres partenaires de développement au pays pour renforcer le cadre légal et les capacités de gestion des ressources naturelles, en coordination avec les institutions spécialisées des Nations Unies, les réseaux de savoirs mondiaux et les centres de ressources régionaux du PNUD.

19. Le PNUD mettra en œuvre le programme dans le contexte de réengagement des bailleurs et la reprise de la coopération internationale, ce qui contribuera à améliorer le partenariat dynamique innovateur créée lors de la crise aux niveaux politiques, stratégiques et opérationnels et qui a mobilisé le soutien technique des ministères, du secteur privé et des partenaires du développement dans le cadre du Groupe de dialogue stratégique coprésidé par le Premier ministre et le Coordonnateur résident des Nations Unies. Tout nouveau partenariat sera en mesure de tirer parti des succès de ce forum de coordination de haut niveau et des diverses initiatives en matière d'investissement, d'appui budgétaire, d'emploi, de sécurité alimentaire, de promotion des infrastructures sociales de base et des objectifs de développement durable. Le bureau de pays élaborera et améliorera les synergies

avec d'autres organismes des Nations Unies et renforcera les partenariats avec les donateurs non traditionnels (tels que la Chine, la Communauté de développement de l'Afrique australe, la Commission de l'océan Indien et de l'Organisation internationale de la Francophonie) et les organismes non résidents (le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, le Programme des Nations Unies pour l'environnement) qui ont été développés au cours de la transition politique et du processus électoral. Le PNUD sera en mesure de mobiliser les ressources, l'expertise et le financement du Sud par le biais d'investissements à effet catalyseur et de résultats reproductibles. Pour le processus de réconciliation nationale et les partenariats public-privé, par exemple, le PNUD s'appuiera sur les expériences l'Afrique du Sud, du Brésil, du Togo et du Viet Nam. Le centre régional de services et le service de communication du bureau de pays appuieront une stratégie de communication et de mobilisation des ressources dans le but d'améliorer la visibilité de l'engagement et des résultats du PNUD. Le programme de pays sera suffisamment souple pour s'adapter aux conditions changeantes et aux nouvelles opportunités dans un environnement après un conflit très volatile.

III. Gestion du programme et des risques

20. La reprise du conflit représente un risque important pour le programme. Le PNUD maintiendra une forte présence au niveau communautaire, et par conséquent un créneau à exploiter pour des options programmatiques alternatifs (c'est-à-dire, l'appui aux initiatives en aval) en se fondant sur les bonnes pratiques tirées de la dernière crise politique à travers un soutien logistique direct aux groupes vulnérables, la coordination de l'aide et la prévention de la violence électorale. À travers les comités conjoints d'examen du programme (les systèmes d'alerte rapide et de médiation communautaire établis au cours du cycle de programmation précédent et dans le cadre du projet d'élection), le PNUD a renforcé ses liens avec la contrepartie nationale et les communautés, ce qui s'est avéré une option viable pour la mise en œuvre continue du programme pendant la période d'impasse politique. En cas de reprise de la crise politique, le PNUD, comme dans un passé récent, plaiderait fortement pour l'imposition de sanctions ciblées individuelles plutôt que la suspension générale de l'aide au développement. L'imposition de sanctions économiques contre Madagascar s'est avérée inefficace contre les auteurs du coup d'État, mais elle a contribué à plonger plus de quatre millions de personnes dans l'extrême pauvreté. En outre, un partenariat renforcé avec le secteur privé, les organisations de la société civile, les organisations caritatives et les fondations est prévu pour mobiliser des ressources alternatives et maintenir un flux d'aide au développement permanent. Enfin, le PNUD maximisera les possibilités de cofinancement pour toutes les composantes du programme de pays. Le risque de neutralisation des progrès en matière de développement par les catastrophes naturelles est réel. Toutefois, les différents outils mis en place par l'équipe de pays chargée de l'action humanitaire et les capacités renforcées du Bureau national de gestion des risques et des catastrophes pendant la période de crise politique ont permis de réduire considérablement ces risques. Par ailleurs, le PNUD œuvrera à développer des projets à effet rapide visant à accélérer la phase de relèvement des communautés vulnérables par le biais de ses partenariats avec les autorités régionales et les organisations non gouvernementales. Le programme sera mis à jour

lors des revues à mi-parcours du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement et du programme de pays.

21. Le programme de pays donne un aperçu des contributions du PNUD aux résultats de développement attendus sur le plan national et constitue le premier niveau de responsabilité devant le Conseil d'administration en ce qui concerne les résultats et les ressources allouées au programme dans le pays. Les responsabilités confiées aux gestionnaires au niveau des bureaux de pays sont définies dans le programme et dans les politiques et procédures de fonctionnement de l'organisation, ainsi que dans le cadre de contrôle interne qu'elle utilise. L'exécution nationale sera la modalité par défaut, à laquelle succèdera, si nécessaire, l'exécution directe pour tout ou partie du programme en cas de force majeure. Pour l'exécution, le PNUD aura recours à une combinaison de modalités, y compris par des agents d'exécution et par des organisations non gouvernementales. Le bureau de pays inaugurera la politique harmonisée concernant les transferts de fonds aux partenaires d'exécution d'ici la fin de l'année 2015. Les évaluations des capacités au niveaux global et spécifique sont en cours et devraient être achevées au cours de l'année 2014. Une fois les procédures ci-dessus en place, le bureau de pays devrait réduire considérablement les coûts de transaction et surmonter les obstacles administratifs. L'adoption de la politique harmonisée concernant les transferts de fonds permettra d'améliorer grandement les capacités de gestion et d'exécution de projet des partenaires nationaux. Le processus de gestion du changement interne du PNUD conduira à une plus grande efficacité et une utilisation plus rationnelle des ressources. Le bureau de pays s'efforcera de maintenir le meilleur rapport possible entre les coûts d'exploitation et ceux des activités et poursuivra ses efforts pour aligner sa capacité interne technique et programmatique. De façon plus spécifique, le bureau de pays examinera sa structure organisationnelle afin de répondre aux besoins programmatiques émergents selon une approche pluridimensionnelle plutôt qu'en silo.

IV. Suivi et évaluation

22. PNUD s'efforcera d'atteindre, avec ses partenaires, des résultats à fort impact, clairs et pouvant être attribués pour les autorités, la population et les autres parties prenantes. Dans ce contexte, le suivi du programme sera fondé sur des indicateurs réalistes, des bases et des cibles qui seront définies à l'avance dans le couplage résultats-ressources intégré et seront ventilés par sexe, âge et zone géographique. Les indicateurs de résultats sont tirés à la fois du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2015-2019 et du plan stratégique du PNUD 2014-2017. Des sources nationales, y compris le Bureau national des statistiques et les ministères concernés fourniront les données. Le PNUD appuiera les systèmes statistiques nationaux, en particulier dans le développement de bases de données et du système d'information géographique et travaillera en étroite collaboration avec les institutions de recherche et les ONG pour s'assurer que les données recueillies soient pertinentes, fiables et ventilées selon le sexe. Le Bureau national des statistiques effectuera un recensement général de la population et de l'habitat et des enquêtes nationales générales régulières conjointement avec d'autres organismes des Nations Unies, dont le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation internationale du Travail, en vue de fournir des données pour les indicateurs de

résultats. La mise en œuvre de ces initiatives permettra de renforcer les capacités nationales de recueil et d'analyse des données, de planification, de gestion axée sur les résultats et de suivi et évaluation. La préparation du rapport national sur le développement humain et des rapports nationaux sur les objectifs de développement durable sera facilitée par ces processus et fournira au gouvernement des informations crédibles et à jour sur les défis sociaux, économiques, environnementaux et politiques. Afin d'éviter de surcharger le Bureau national des statistiques, le PNUD fournira des ressources pour le recueil et l'analyse des données et pour les enquêtes spécifiques par des instituts de recherche, des universités et des cabinets de conseil privés. Le PNUD peut s'appuyer sur deux expériences réussies d'utilisation des technologies modernes telles que les téléphones cellulaires pour mener des enquêtes nationales sur, par exemple, les questions liées à la jeunesse et sur les systèmes d'alerte rapide en cas de catastrophe naturelle. Le PNUD a exploré avec succès ces options dans les composantes réduction des risques liés aux catastrophes et gouvernance du programme précédent.

23. Le PNUD permettra de relier le suivi du programme de pays au mécanisme mis en place par le gouvernement pour le suivi des résultats du plan de développement national et du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Il favorisera en outre la participation des parties prenantes à travers des visites et des examens trimestriels conjoints sur le terrain, des réunions régulières avec les groupes analysant les résultats du système des Nations Unies et les comités technique et directeur du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le mécanisme de suivi et évaluation portera sur la publication de rapports trimestriels et les revues annuelles. Le bureau de pays renforcera les capacités de son unité de suivi et évaluation afin d'augmenter son niveau de responsabilité. Il effectuera des évaluations conformément au plan ci-joint, dont les résultats serviront à ajuster le cas échéant ce programme de pays et à informer la formulation du prochain programme. Le coût estimatif du mécanisme de suivi et évaluation est de 5 % du budget.

Annexe

Couplage résultats-ressources pour Madagascar (2015-2019)

Priorité nationale ou objectif, domaine 1 : Renforcement de la gouvernance, de l'état de droit et l'établissement d'une justice équitable

Résultat 2 du PNUAD : Les institutions publiques, la société civile et les médias, aux niveaux central et décentralisé, s'acquittent de leurs rôles et rendent compte, contribuant ainsi à la gouvernance pacifique qui protège les droits de l'homme.

Résultat connexe du plan stratégique 2 : Les attentes des citoyens en matière d'expression, de développement, d'état de droit et de responsabilité sont satisfaites par des systèmes de gouvernance démocratique plus solides.

<i>Indicateurs de résultats du pnuad, références et cible(s)</i>	<i>Source de données, fréquence du recueil de données et responsabilités</i>	<i>Résultats indicatifs du programme de pays (y compris les indicateurs, les références et les cibles)</i>	<i>Partenaires/partneriats principaux cadres</i>	<i>Ressources indicatives par résultat (en dollars des États-Unis)</i>
<p>Pourcentage des dépenses publiques contrôlées par des entités territoriales décentralisées ventilé par collectivités territoriales décentralisées et services techniques décentralisés</p> <p><i>Référence</i> :</p> <p>Autorités régionales décentralisées (ARD) : 5 % (2010)</p> <p>Services techniques décentralisés (DTD) : 0,5 % (2014)</p> <p><i>Cible</i> :</p> <p>ARD : 15 %</p> <p>DTD : 3 %</p> <p>Nombre de personnes ayant accès aux services de justice, ventilé par sexe et par groupe de population</p> <p><i>Référence</i> : 39 382 (données partielles sur trois sites en 2013 et non ventilées)</p>	<p>Banque mondiale, ministère de la Décentralisation, ministère des Finances et du Budget, ministère de l'Administration du territoire</p> <p>Ministère de la Justice</p> <p>Rapport de mise en œuvre de l'Examen périodique universel</p> <p>Parlement</p> <p><i>Source des données</i> : Rapports annuels des projets et programmes</p>	<p>Résultat 1 : Les entités décentralisées, la société civile et les collectivités locales des zones ciblées sont structurées et outillées pour favoriser la cohésion sociale, la paix, la sécurité, la reprise efficace, résister aux chocs externes et stimuler le développement local, en réponse aux besoins exprimés par la population.</p> <p><i>Indicateur 1.1</i> : Nombre d'entités décentralisées assurant l'exécution et le suivi de leurs plans opérationnels budgétisés tenant compte de l'égalité des sexes et leurs systèmes de sécurité qui intègrent la prévention des risques, le relèvement communautaire et la résistance aux chocs ainsi que le secours dans les zones ciblées.</p> <p><i>Référence 1.1</i> : 0</p> <p><i>Cible 1.1</i> : 30</p>	<p>Ministères de tutelle en charge de domaines thématiques du descriptif de programme de pays : partenaires de mise en œuvre et de déploiement, gestion stratégique, coordination et expertise technique.</p> <p>Parlement : mise en œuvre et déploiement.</p> <p>Société civile, médias : mobilisation, plaider, participation, renforcement du dialogue social, notamment au niveau décentralisé, promotion des droits et principes fondamentaux de la paix sociale.</p> <p>Établissements de formation : session de formation et d'expertise.</p> <p>Système des Nations Unies : Appui technique et financier du HCR.</p> <p>Union européenne, États-Unis d'Amérique, France, Banque mondiale – expertise technique, financement, synergie et complémentarité</p>	<p>Régulier : 11 500 000</p> <p>Autres : 2 000 000</p> <p>Disponible : 11 500 000</p> <p>À mobiliser : 2 000 000</p> <p>Régulier : 8 537 000</p> <p>Autres : 8 000 000</p> <p>Disponible : 8 537 000</p> <p>À mobiliser : 8 000 000</p>

<i>Indicateurs de résultats du pnuad, références et cible(s)</i>	<i>Source de données, fréquence du recueil de données et responsabilités</i>	<i>Résultats indicatifs du programme de pays (y compris les indicateurs, les références et les cibles)</i>	<i>Partenaires/partenariats principaux cadres</i>	<i>Ressources indicatives par résultat (en dollars des États-Unis)</i>
<p><i>Cible</i> : 100 000 (50 % des femmes, 30 % des jeunes)</p> <p>Pourcentage des recommandations de l'Examen périodique universel acceptées ayant été mises en œuvre</p> <p><i>Référence</i> : 58 % (2014)</p> <p><i>Cible</i> : 70 %</p> <p>Proportion de femmes et d'hommes au sein du parlement.</p> <p><i>Référence</i> : 0,24 (31 femmes contre 130 hommes)</p> <p><i>Cible</i> : 0,54</p>		<p><i>Source des données</i> : Bureau national des statistiques, Ministères de l'économie, de la décentralisation et de l'aménagement du territoire</p> <p><i>Indicateur 1.2</i> : Nombre d'initiatives et structures locales qui contribuent à la réconciliation nationale, la prévention des conflits, la cohésion sociale et la consolidation de la paix qui ont été soutenues ou renforcés.</p> <p><i>Référence</i> : 1.2 : 5.</p> <p><i>Cible 1.2</i> : 15.</p> <p><i>Source des données</i> : Rapports annuels des projets et programmes.</p> <p>Résultat 2. Les institutions démocratiques et les parties prenantes en charge de la responsabilisation et de l'état de droit sont dotées d'un mandat clair, de ressources adéquates et des capacités pour exercer leurs fonctions de manière efficace et transparente leur permettant de faciliter l'accès à la justice, la lutte contre la corruption et la participation citoyenne.</p> <p><i>Indicateur 2.1</i> : Pourcentage des affaires criminelles et correctionnelles jugées par les tribunaux par rapport au nombre total de cas enregistrés dans les zones d'intervention.</p>		

<i>Indicateurs de résultats du pnuad, références et cible(s)</i>	<i>Source de données, fréquence du recueil de données et responsabilités</i>	<i>Résultats indicatifs du programme de pays (y compris les indicateurs, les références et les cibles)</i>	<i>Partenaires/partenariats principaux cadres</i>	<i>Ressources indicatives par résultat (en dollars des États-Unis)</i>
		<p><i>Référence 2.1</i> : 20,74 %</p> <p><i>Cible 2.1</i> : 35 % traités.</p> <p><i>Source des données</i> : Registre du ministère de la Justice, rapports des services de conseil juridique.</p> <p><i>Indicateur 2.2</i> : Nombre d'institutions : Parlement, Sénat, commission électorale indépendante exécutant leurs mandats avec les outils fournis et des capacités qui favorisent la participation des femmes.</p> <p><i>Référence 2.2</i> : 0</p> <p><i>Cible 2.2</i> : 30.</p> <p><i>Source des données</i> : Rapports annuels des projets et programmes.</p> <p><i>Indicateur 2.3</i>. Nombre d'initiatives contribuant à la lutte contre la corruption ou à la participation citoyenne soutenues.</p> <p><i>Référence 2.3</i> : 6 (en 2014).</p> <p><i>Cible 2.3</i> : 12</p>		

Priorité nationale ou objectif, domaine 2 : Reprise économique par la création d'un environnement sociopolitique stable, le maintien de la stabilité macroéconomique et la restauration d'un environnement des affaires attrayant

Résultat 1 du PNUAD/PNUD : Les groupes de population vulnérables dans les zones ciblées ont accès à des possibilités de revenu et d'emploi, améliorant ainsi la résilience et contribuant à une croissance inclusive et équitable qui à son tour favorise le développement durable.

Résultat connexe du plan stratégique : La croissance et le développement sont sans exclusive et durables et génèrent des capacités de production nécessaires à la création d'emplois et de moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.

<i>Indicateurs de résultats du pnuad, références et cible(s)</i>	<i>Source de données, fréquence du recueil de données et responsabilités</i>	<i>Résultats indicatifs du programme de pays (y compris les indicateurs, les références et les cibles)</i>	<i>Partenaires/partenariats principaux cadres</i>	<i>Ressources indicatives par résultat (en dollars des États-Unis)</i>
Taux pauvreté extrême (ventilé par région, sexe, environnement résidentiel, moyenne nationale)	Ministère du Plan, ministère des Finances et budget de l'État INSTAT, Ministère de	Résultat 3. Les institutions et les parties prenantes aux niveaux national et local	Gouvernement : Ministères de tutelle en charge des domaines thématiques du descriptif de	Régulier : 7 000 000 Autres : 0

<i>Indicateurs de résultats du pnuad, références et cible(s)</i>	<i>Source de données, fréquence du recueil de données et responsabilités</i>	<i>Résultats indicatifs du programme de pays (y compris les indicateurs, les références et les cibles)</i>	<i>Partenaires/partenariats principaux cadres</i>	<i>Ressources indicatives par résultat (en dollars des États-Unis)</i>
<p><i>Référence</i> : 52,7 % (enquête OMD 2012)</p> <p><i>Cible</i> : 40 % stratégie nationale intérimaire 2013-2015</p> <p>Taux de sous-emploi (ventilé par catégorie socioprofessionnelle, région, sexe, tranche d'âge)</p> <p><i>Référence</i> : 80 % (2012)</p> <p><i>Cible</i> : 60 %</p> <p>Taux d'emploi (formel et informel), ventilé par secteur et sous-secteur, sexe, âge et groupes exclus et par catégorie de salaire lorsque disponible</p> <p><i>Référence</i> : 83,3 %</p> <p><i>Cible</i> : 90 %</p> <p>Nombre d'hectares de terres gérées de manière durable dans le cadre d'un plan de conservation, d'utilisation durable ou d'accès et de partage des avantages</p> <p><i>Référence</i> : 0,3 million d'hectares</p> <p><i>Cible</i> : 1,5 millions d'hectares</p>	<p>l'économie et du plan, Ministère des finances, Secrétariat technique permanent pour la coordination de l'aide</p> <p>Ministère de l'économie et du plan, Enquête sur la population et l'habitat de l'INSTAT (2016-2017) et enquête spécifique par les partenaires de développement.</p> <p>Enquête sur l'emploi (INSTAT)</p> <p>Ministère du tourisme</p> <p>Rapports du Ministère de l'environnement</p> <p>Enquêtes spécifiques à mener</p>	<p>utilisent des outils et des mécanismes qui facilitent l'atteinte des OMD/ODD et l'utilisation plus efficace de l'aide au développement.</p> <p><i>Indicateur 3.1</i> : Un plan national de développement axé sur les OMD/ODD et prenant en compte la prévention des conflits, la gouvernance environnementale, la croissance équitable et les risques liés aux catastrophes et aux changements climatiques est disponible et sa mise en œuvre est coordonnée, suivie et évaluée.</p> <p><i>Référence 3.1</i> : Aucun plan national de développement. La politique générale de l'État adoptée.</p> <p><i>Cible 3.1</i> : Un plan national de développement à moyen terme axé sur les OMD/ODD et prenant en compte la prévention des conflits, la gouvernance environnementale, la croissance équitable et les risques liés aux catastrophes et au climat approuvé est disponible.</p> <p><i>Indicateur 3.2</i> : Les rapports nationaux sur les OMD/ODD, les tendances du développement humain et la coopération au service du développement sont disponibles.</p> <p><i>Référence 3.2</i> : Enquête sur les OMD 2012, rapport sur l'aide au développement et la</p>	<p>programme de pays : Coordination, orientation stratégique, fourniture de l'expertise technique, financement.</p> <p>Autres structures intermédiaires et associations professionnelles (INSTAT, Coordination nationale de la microfinance, Association professionnelle des institutions de microfinance, universités, Fédération des chambres de commerce et d'industrie, etc.) : Expertise technique.</p> <p>Société civile et ONG : fourniture d'une expertise technique, mobilisation des ressources et plaidoyer</p> <p>Bailleurs de fonds : Banque africaine de développement, Union européenne, Japon, Suisse, Royaume-Uni, Banque mondiale : assistance technique, synergie et complémentarité de financement</p> <p>Système des Nations Unies : Ministère du Tourisme, FAO, ONUDI, OIT, UNESCO, FNUAP, UNICEF : expertise technique, financement, synergie et complémentarité</p> <p>Ministère de l'environnement, ONG, société civile, organisations communautaires</p>	<p>Disponible : 7 000 000</p> <p>À mobiliser : 0</p> <p>Régulier : 19 200 000</p> <p>Autres : 17 000 000</p> <p>Disponible : 30 200 000</p> <p>À mobiliser : 6 000 000</p>

Indicateurs de résultats du pnuad, références et cible(s)	Source de données, fréquence du recueil de données et responsabilités	Résultats indicatifs du programme de pays (y compris les indicateurs, les références et les cibles)	Partenaires/partenerariats principaux cadres	Ressources indicatives par résultat (en dollars des États-Unis)
		<p>coopération internationale.</p> <p><i>Cible 3.2</i> : Rapport sur les OMD/ODD 2016, Rapport sur le développement humain (2015), conférence sur l'aide au développement à Madagascar en coopération avec les partenaires techniques et financiers (PTF) (2016) et cinq rapports sur la coopération pour le développement (un par an).</p> <p>Résultat 4. La transformation structurelle, le renforcement des capacités de production durables et une bonne gouvernance environnementale sont effectives et favorisent la création d'emplois et la protection des moyens de subsistance des groupes vulnérables, des femmes et des jeunes.</p> <p><i>Indicateur 4.1</i> : Nombre de personnes vulnérables (revenu quotidien inférieur à 50 centimes de dollar), ventilé par tranche d'âge et par sexe qui ont accès à des activités génératrices de revenus et à l'emploi dans les zones d'intervention du programme.</p> <p><i>Référence 4.1</i> : 24 132 dont 90 % sont des femmes (2013)</p> <p><i>Cible 4.1</i> : 85 000 (50 % des femmes, 50 % des jeunes)</p> <p><i>Indicateur 4.2</i> : Nombre d'emplois verts créés pour les groupes vulnérables par le biais de la gestion durable des ressources naturelles, les énergies renouvelables, l'agriculture durable,</p>		

<i>Indicateurs de résultats du pnuad, références et cible(s)</i>	<i>Source de données, fréquence du recueil de données et responsabilités</i>	<i>Résultats indicatifs du programme de pays (y compris les indicateurs, les références et les cibles)</i>	<i>Partenaires/partenariats principaux cadres</i>	<i>Ressources indicatives par résultat (en dollars des États-Unis)</i>
		<p>l'écotourisme, les services rendus par les écosystèmes, le traitement des produits chimiques et des déchets, ventilé par sexe et par tranche d'âge.</p> <p><i>Référence 4.2 : 5500</i></p> <p><i>Cible 4.2 : 25 000</i></p> <p><i>Indicateur 4.3 : Nombre de systèmes de cogestion des zones protégées établis pour lutter contre le trafic illégal d'espèces menacées, y compris le bois précieux dans les zones ciblées.</i></p> <p><i>Référence 4.3 : 0</i></p> <p><i>Cible 4.3 : 6</i></p>		